بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

المجادلة: آية(11)

# إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال

# إدارة المشاريع الريادية
# وحاضنات الأعمال


الأستاذ
يوسف كافي

الدكتور
مصطفى كافي



الطبعة الأولى

2020







# الإهـــداء

**إلى والدي الكريمين،،،**
**من كانا سببا لوجودي في هذه الحياة**
**إلى زوجتي وأولادي ...من كانوا سندا وعونا لي**
**إلى من زرعوا  في نفسي حب العلم والتعلم**
**إليهم جميعا..أهدي هذا الجهد المتواضع**

# المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| عاشراً: الدراسة المالية........................................................ | 136 |
| أحد عشر: فريق العمل........................................................ | 139 |
| **الفصل السابع المشروعات الصغيرة** | |
| مقدمة........................................................ | 141 |
| أولاً: مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها........................................................ | 142 |
| ثانياً. أثر المشاريع الرائدة على دعم الاقتصادي الوطني........................................................ | 151 |
| ثالثاً: خصائص مدير المشروع الصغير........................................................ | 152 |
| رابعاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير........................................................ | 153 |
| خامساً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة........................................................ | 156 |
| سادساً: معوقات إنشاء المشروع الصغير........................................................ | 158 |
| سابعاً: خيارات إنشاء المشروع........................................................ | 159 |
| ثامناً: المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال........................................................ | 162 |
| تاسعاً: الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة........................................................ | 164 |
| عاشراً: متطلبات نجاح وفشل المشروعات الصغيرة........................................................ | 169 |
| **الفصل الثامن أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية للمشاريع الصغيرة** | |
| أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية ، وما علاقة الترابط والتكامل بينهما........................................................ | 179 |
| ثانياً: ما هي المعايير الأخلاقية في المشروعات الصغيرة........................................................ | 182 |
| ثالثاً: السلوك الأخلاقي ،من المسؤول عن السلوك الأخلاقي........................................................ | 183 |
| رابعاً: الهوة الأخلاقية، ما هي العوامل المسببة للهفوة الأخلاقية منها........................................................ | 184 |
| خامساً: المنظومة الأخلاقية، ما هي معايير المنظومة الأخلاقية لمشروعات الأعمال........................................................ | 186 |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

**الفصل التاسع**
**القيادة الاستراتيجية الريادية**
**تدعم نجاح المشاريع الصغيرة**



**الفصل العاشر**
**الريادية الاستراتيجية**



**الفصل الحادي عشر**
**التوجه الريادي واليقظة الريادية**



**الفصل الثاني عشر**
**حاضنات الأعمال أداة التنمية الاقتصادية**

# المقدمة

أصبحت الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، فالتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط أسهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تحقيق النجاح والتقدم على مختلف المستويات. ففي منظمات الأعمال تعدُّ الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال.

فالريادة Entrepreneurship تشير إلى مجموعة من الخصائص والمتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الأسواق، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات. إذ أشار (الغالبي، 2009 : 42) إلى أن الريادة والرواد يشكون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة.

إن ما يحدث في عصرنا من تغيرات متسارعة ومواكبه للمجالات كافة يمثل نقطه تحول نحو الكثير من المفاهيم الجديدة والمتميزة التي تتيح فرصه النمو والرقي للمؤسسات بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، وقد أخذ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة المنبثقة من الأفكار الإبداعية وأصحاب الريادة في مجال الأعمال يزداد يوما بعد يوم إدراكاً لأهمية دورها الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، ويأتي هذا الاهتمام بهذا المجال بسبب انتشاره في مختلف المدن إلى جانب تنوع نشاطاته التي أصبحت تشمل قطاعات مختلفة من الأعمال.

فالمشاريع الصغيرة هي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي في معظم الدول وبالذات الدول النامية ، حيث تتمتع تلك المؤسسات بسمات وخصوصيات مميزة مثل : المرونة، القدرة على التغيير السريع ، القدرة على الابتكار والتطوير ، وأيضاً تعتبر العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة.

لذا دعم المشاريع الصغيرة سيكون له مردوده الايجابي على بنية ونمو الاقتصاد الوطني ككل ونشوء مؤسسات واعدة كفيلة بخلق فرص عمل تساهم في استيعاب الكثير من العاملين وبالأخص الشباب فهم الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة.

ونظراً لأن بعض المشاريع وخاصة الصغيرة تفتقر إلى رؤية واضحة مسبقة لمبررات وجودها كما أن وجودها لا يعبر عن سياسة تنموية محددة ، هذا إلى جانب أن إنشاءها لا يتم ضمن استراتيجية تنموية واضحة المعالم ، ذلك كله أعاق نمو هذه المشاريع وحد من دورها، فكان لا بد من إيجاد وسيلة فاعلة من أجل دعم هذه المشاريع ومد يد العون لها، وهنا تم إنشاء مؤسسات تضم كفاءات إدارية عالية تقوم على دعم هذه المشاريع ومساعدتها في دورة حياتها الاقتصادية وخاصة الأولى ، وهذه المؤسسات يطلق عليها حاضنات الأعمال.

وتعتبر حاضنات الأعمال مؤسسات لها كيانها المستقل تقدم حزمة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة ولمرحلة محددة من الزمن للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغير.

نتمنى من خلال هذا الكتاب أن نقدم الفائدة المرجوة للمكتبة العربية العلمية الحديثة، وللقارئ العربي، وللراغبين والرواد بإدارة المشاريع الصغيرة وتزويدهم بكافة المعارف والخبرات والأفكار الريادية لإقامة وحُسن إدارة وقيادة المشروعات الصغيرة وبأنواعها المختلفة وأن يساهموا في بناء الاقتصاد الوطني لبلدهم ولوطنهم العربي الكبير. والحمد الله رب العالمين

**المؤلف**
**د. مصطفى يوسف كافي**


الفصل الأول
ريادة الأعمال

# الفصل الأول
# ريادة الأعمال

## أولاً:النشأة

يعود مفهوم الريادي (Entrepreneur) في العمل أو في النشاط الاقتصادي إلى العصور الوسطى ليصف العمل أو الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة . وفي القرن السابع عشر تم استخدام المصطلح نفسه ليدل على الشخص الذي يبرم عقوداً مشروطة مع الحكومة، ويقوم بموجبها بتزويدها بسلعة معينة وفق سعر ثابت، متحملاً فروق الأسعار سواء كانت خسارة أو ربحاً، والفائدة الناجمة عن هذه العقود ( العاني، جواد، ارشيد، وحجازي، 2010 ).

وقد كان المفهوم مسبقاً متجسداً في القدرات المنظمية والاستثمارية بما يدعي ( المقاولون ) وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر، وقبول المجازفة المحسوبة، وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار ( زيدان، 2007 ؛ عبد الرحيم، 2014 ).

وفي القرن الثامن عشر تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمر وبين الشخص الذي يحتاج إلى رأس المال باعتباره ريادي مستخدم لرأس المال ( العاني وآخرون، 2010 )، كما ارتبط مصطلح الريادة منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي ، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur ) الفرد الذي يتولى مشروعاً أو نشاطاً مهماً. ويعني في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur ) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع ( عبد الرحيم ، 2014).

ومع دخول القرن التاسع عشر أصبح يُنظر للريادي من وجهة نظر اقتصادية، ولم يتم التمييز بينه وبين المدير، حيث عرف الريادي بأنه الشخص الذي ينظم المشروع ويديره للحصول على مكتسبات فردية، وذلك بدفع أثمان المعدات والأرض وأجور الموظفين، ومستخدماً مهاراته وخبراته، على أمل أن يحقق مكاسب من خلال تشغيل هذه المصادر، وتعرضه للمخاطرة ( العاني وآخر ون،2010).

وقد اقترن مصطلح الريادية في بداية القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، حتى أصبحت الريادة، وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان( ما)، من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز ( صالح، 2007 ).

وفي منتصف القرن العشرين عرف الريادي بالمبتكر والمبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستغلال اختراع معين أو وسيلة تكنولوجيا جديدة من خلال تنظيم صناعة جديدة، وخلال العقدين الآخرين وجد القليل من الدلائل والشواهد التي تناولت تعريف الريادي من الناحية الفردية، مما أدى إلى حدوث تداخل في المعنى، حيث كانت تتعلق بالأفكار العظيمة فقط، أو سهولة الإقدام على إقامة الأنشطة الريادية، أو هي التي تنطوي على مخاطرة كبيرة، أو الموجودة فقط في الشركات الصغيرة، أو التي تشابه المشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة من حيث (دور الريادي- ارتباط عمل الريادي بالمشروعات الصغيرة - المدخل التاريخي) (العاني وآخرون، 2010 ).

والترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur ) تغيرت ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة بناء على نظرة العالم والتي تغيرت من فترة لفترة، فقد كانت ( منظم )لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في" التنظيم "وفي" إقامة عمل وشركة"، ثم (مقاول) والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية، ومن ثم تحولت في التسعينات إلى( ريادة )فقد أدرك العلماء أن" الاستعدادات الريادية "غير محصورة بالمقاولين، بل إن كثيراً من الشباب والشابات

أقاموا شركات صغيرة ح ولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك تغيرت الترجمة العربية مرة أخرى إلى" الريادة "(برنوطي، 2008 ).

**ثانياً:الريادية (Entrepreneurship)**

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم الريادية وطبيعتها في الآونة الأخيرة بالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعني والمحتوى، فقد جاءت بعض هذه التعاريف **على أن الريادة** هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى

شمول هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة، مثل :الابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة (النجار والعلي، 2010 ).

حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء و تطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة و الدخول إلى الأسواق الخارجية.

كما تشير بعض الأدبيات الاقتصادية إلى مفهوم الريادية في مطلع القرن الثامن عشر، من قبل ريتشادر كانتلون (1730م) بأنها أي عمل يتضمن تشغيلا ذاتيا بغض النظر عن الطبيعة والاتجاه كما عرفه للدلالة على الأنشطة الاقتصادية التي تنطوي على شيء من المخاطرة والمغامرة، فقد تصف التاجر الذي يشترى سلعاً بسعر معين لبيعها في المستقبل، بأنه ريادي ومغامر ومخاطر؛ لأنه لا يعرف الثمن الذي قد يحصل عليه مقابل السلعة، وفي السياق نفسه وصف ستيورات ميل عام (1848 م) الريادة بأنها مثل تسجيل أية شركة خاصة، وتشمل أصحاب المخاطر والأفراد الذين يأملون تحقيق الثراء من خلال أقل الموارد لتأسيس أعمال جديدة ( حامد وارشيد، 2007 ).

**فالريادية** هي عملية إنشاء شيء ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال الكفاءة الناتجة، فهي عملية ديناميكية لتأمين الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطرة في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات وقد تكون جديدة وفريدة أو لا تكون، ولكن يجب أن يضيف لها الريادي قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية .كما أن الريادية هي التفرد، فهي تعتمد بشكل رئيسي على الاختلاف والتنويع، والتوافقات الجديدة، والطرق الجديدة،

وليس على النموذج والعادات المتبعة، إذ يستطاع من خلال الريادة الوصول إلى تأمين منتجات وطرق فريدة لعمل الأشياء، فهي ليست النسخ المطابق أو إتباع ما يفعله الآخرون، إنما عمل شيء فريد وجديد ( النجار والعلي، 2010 ).

وأشار ( العلي، 2002) أن الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة، منها :الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يرتكز على الإبداع

والقيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتجاً جديدً ا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة.

كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع أو الخدمات، أو في إدارة التنظيم وهيكليته/ وكذلك تعتمد الريادة على التنويع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة، وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها.

ويعزى هذه التباين في معنى الريادية إلى خلفيات الباحثين والكُتاب : الثقافية والاجتماعية وخبراتهم السابقة، إذ ينظر البعض إلى الريادة من وجهة نظر اقتصادية أو اجتماعية، بينما ينظر لها آخرون من وجهة نظر مهنية، وبشكل عام فإن مصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) يعني الإجراءات الإبداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة لإيجاد المشروع الريادي (Entrepreneurial Venture) (العاني وآخرون ، 2010).




**شكل رقم (1-1) نتيجة مسح Gartner لتعريف كلمة ريادي**

إضافة إلى ذلك ارتبط مفهوم الريادة خصوصاً في العهد الحديث ولا سيما في القرن العشرين باكتساب خصائص جديدة ومتنوعة مرتبطة بتعددية المشروعات الإنتاجية المرتبطة بالتطور الصناعي والتكنولوجي فلم يعد المفهوم قاصراً على المخاطرة والابتكار( رسلان ونصر،2011 )

وأخيراً يمكن القول إن مفهوم الريادية قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنموية التي تسعى لتحقيقها؛ حيث يمكن أن يحمل بعض المرونة عند النظر إليه، إذ يرتبط في الدول المتطورة بالاختراعات والتفرد؛ أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والمخاطرة و إنشاء عمل جديد يسمى ريادياً.

ومما سبق فإن الدول النامية عموماً تستطيع أن تعتمد مفهوم الريادة على أنها عملية إنشاء شيء جديد، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال العوائد الناتجة، وقد أضحت الريادية بمفهومها الواسع من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الملحة التي تحظى باهتمام عالمي واسع، نظراً للدور الذي تؤديه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية ولدورها المتميز في إشراك العديد من الفئات المجتمعية في النشاط الاقتصادي من ناحية ثانية، وعلى وجه التحديد فئة الشباب من خلال قائمة المشاريع ومنظمات الأعمال الخاصة بهم.

ويمكن تلخيص أبرز تعريفات الريادة ضمن الجدول التالي:

جدول (1-1) : أبرز التعريفات للريادة

| # | التعريف | الدراسة |
|---|---|---|
| .1 | القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها. | (النجار والعلي، 2010) |
| .2 | الابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة. | (النجار والعلي، 2010) |
| .3 | أي عمل يتضمن تشغيلا ذاتيا بغض النظر عن الطبيعة والاتجاه. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .4 | الأنشطة الاقتصادية التي تنطوي على شيء من المخاطرة والمغامرة. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .5 | الريادية مثل تسجيل أية شركة خاصة، وتشمل أصحاب المخاطر والأفراد الذين يأملون تحقيق الثراء من خلال أقل الموارد لتأسيس أعمال جديدة. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .6 | عملية إنشاء شيء ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال الكفاءة الناتجة، فهي عملية ديناميكية لتأمين الثروة. | (النجار والعلي، 2010) |
| .7 | التفرد، فهي تعتمد بشكل رئيسي على الاختلاف والتنويع، والتوافقات الجديدة، والطرق الجديدة، وليس على النموذج والعادات المتبعة. | (النجار والعلي، 2010) |
| .8 | الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة، منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يرتكز على الإبداع والقيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. | (العلي، 2002) |
| .9 | الإجراءات الإبداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة لإيجاد المشروع الريادي. | (العاني وآخرون، 2010) |

**ومن هذه التعريفات يتضح عديد من النقاط المشتركة التي تحدد ملامح وخصائص ريادة الأعمال فيما يلي:**

(1) ريادة الأعمال تساهم في خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة.

(2) ريادة الأعمال منهج للبحث عن أو توليد الفرص دون التقيد بالإمكانيات أو الموارد المتاحة.

(3) ريادة الأعمال هي عملية أو منظومة متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والإنتاج على خلق أنشطة اقتصادية ومنشآت ناشئة وفرص وظيفية جديدة تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة والمستدامة.

(4) ريادة الأعمال هي تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية.

(5) ريادة الأعمال هي منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجاري جديد أو تطوير مشروع قائم باستخدام موارد محدودة وفق اعتبارات العائد والمخاطرة .

ومن هذه التعريفات لريادة الأعمال يتضح ارتباط هذا الاصطلاح بعناصر أساسية :

- **المبادرة ـــــــ ـالجرأة**
- **المبادأةـــــــالأسبقية**
- **الإبداعـــــــالجديد**
- **الابتكارـــــــالتطوير**
- **المخاطرةـــــالمجازفة**
- **القيادةـــــــالتأثير**
- **العمل الحرـــــالاستقلالية**



لقد لخص (Wickham,2001) الأفكار الأساسية للريادة ضمن منظور شمـولي متكامـل ومتنوع، مؤكداً على ثلاثة أوجه لفهم الريادة وهي:

1-الريادي كوكيل ومبادر اقتصادي، وهنا يلعب الريـادي دوراً في إحـداث تـأثير اقتصـادي إيجابي في حياة المنظمة وتطورها.

2-الريادي كفرد يحمل خصائص شخصية مميزة.

3-الريادي كمدير يعي ويفهم المهام الخاصة للمنظمة.

كما استخلص (متعب وراضي، 2009) بعض الأفكار التي ترتبط بمفهوم الريادة ، وهي:

- أن الريادة يمكن أن تكون طريقة أو ممارسة أو نشاطاً أو عملية أو نوعاً مميزاً من العقـول يستخدمها الاستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة وأنها ذات صفة متقطعة.
- أنها تتضمن أفكار إبداعية في خلق منتوج أو خدمة جديـدة أو دخـول أسـواق جديـدة أو خلق مشاريع جديدة أو تغيير مجال الأعمال لمنظمة قائمة.
- يمكن أن تنبع الريادة من شخص واحد أو من فريق عمل أو من قبل منظمة قائمة.
- إن الأداء المتميز هو نتاج الريادة سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

**تعدُّ الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثـه مـن آثـار إيجابيـة تتمثـل فيمـا يـأتي (العاني وآخرون، 2010):**

1-إحداث التغيير والتحول، إذ يعدُّ الإبداع من أهم الخصائص المميـزة للريـادة خاصـة وان المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

2-إيجاد العديد من المشروعات التي تعدُّ مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.

3-إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

4-زيادة الكفاءة مـن خـلال زيـادة التنـافس، إذ أن دخـول منافسـين جـدد يحفـز الآخـرين للاستجابة بشكل كفء وفعال.

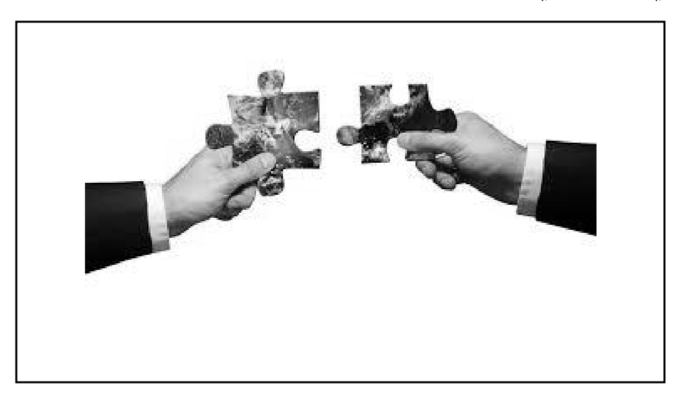
5-إحـداث الـتغير في هيكـل السـوق والعمـل مـن خـلال زيـادة تـبني الإبـداع التنظيمـي والتكنولوجيا الحديثة.

6-احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصـاد بشـكل كامـل نتيجـة البـدء بإنشاء الشركات الجديدة.

7-التنـوع الكـبير في الجـودة والنوعيـة، إذ أن المشـروعات الجديـدة تقـدم أفكـاراً جديـدة ، وإبداعاً اقتصادياً.

## ثالثاً: فوائد ريادة الأعمال

في ظل العولمة الاقتصادية أصبحت ريادة الأعمال موضع اهتمام وتعددت فوائـد حتـى أن العلماء يرون أن السنوات القادمة ستشهد احترافاً كبيراً في مجال ريـادة الأعمـال، ويرجـع ذلـك إلى اتجـاه رواد الأعمـال والطـلاب إلى خلـق وظـائفهم بأنفسـهم دون الاعتمـاد علـى الآخرين أو انتظار فرص عمل متاحة وكذلك عدم تـوقعهم للأمـن الـوظيفي في المؤسسـات والشركات الكبيرة، بالإضافة لقناعتهم بعدم إمكانية أن تستوعب الوظائف الحكومية لأعـداد ضخمة من الموظفين والعاملين.



### 1-فوائد وأهمية ريادة الأعمال

تكمن فوائد ريادة الأعمال في بناء جيل من الشباب والشابات القادرين علـى التعامـل مع المشكلات والتحديات الاقتصادية لتحويلها إلى مشاريع استثمارية وذلك بتفعيـل طاقـات الشباب ، وتحويلهم لعناصر فعالة ومنتجة تاهم في بناء التنمية الاقتصادية الوطنية.

ويمكن دراسة فوائد ريادة الأعمال التي تعود على الفرد وعلى المجتمع من خلال الآتي:

**(1) على المستوى الخاص**

- **تحقيق الطموح الشخصي:**

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد كثيرة حيث تحقق له الطموح الشخصي والمكانة المرموقة وتحقيق الذات وتلبي له آماله وأهدافه وأحلامه الشخصية والاجتماعية والمادية التي طالما تمناها.

- **زيادة الدخل والأرباح**

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مالية فتؤدي إلى زيادة في أمواله وأرباحه وهي مصدر لزيادة الدخل من خلال أعماله ومشاريعه الاستثمارية.

- **التحرر من الوظيفة**

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مهنية فيتحرر من الوظيفة ويستقل بعلمه فيصبح رئيس لنفسه وسيد لأعماله ويستمتع بالاستقلالية أيضاً.

- **تنمية المواهب والإبداعات**

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد عقلية وفكرية فتنمي مواهبه وإبداعاته حيث أن الكثير من الموهوبين يستثمرون مواهبهم وإبداعاتهم بعمل مشاريع ريادية تنمي تلك المواهب والإبداعات لذا نجد أن تبنى المبدعين ومساندتهم وتقديم التسهيلات لهم وتطوير أفكارهم من سمات المنظمات الريادية الناجحة.

- **التميز بإنجازات عظيمة**

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد ثقافية واجتماعية ونفسية فيتميز بإنجازاته الكبيرة وبأعماله العظيمة ويشعر بالفخر والاعتزاز بذاته بعد أن بنى نفسه وتجاوز الصعوبات والتحديات التي مر بها بتميز ونجاح ويتذكر دائماً أن كل بناية عظيمة كانت مجرد خريطة لذا فإنك تجده دؤوب ومثابر لتحقيق إنجازات متنوعة في مجالات الريادية.

**(2) على المستوى العام**

- **زيادة النمو الاقتصادي**

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة وتطوير في النمو الاقتصادي وذلك من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث أن أنشطته وأعماله تدعم النمو الاقتصادي وتحقيق تنمية مستدامة.

- **توفير فرص عمل**

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع العديد من فرص العمل ووظائف متعددة يوفرها المشروع لأفراد المجتمع فيصبح رائد الأعمال نافعاً ومفيداً لوطنه ومجتمعه وذلك من خلال إنشاء مشاريع متنوعة تغطي جميع المجالات وتخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع.

- **التنوع في مجالات خدمة المجتمع**

ريادة الأعمال تحقق التنوع في خدمة المجتمع فتزدهر مجالات خدمة المجتمع في ظل مناخ يتسم بالحرية المهنية فتجد مجالات الزراعة تنمو وقطاع الألبسة يتنوع والصناعات تتعدد والتجارة تمتد والخدمات تكثر وتنمو المجالات المهنية والحرفية تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع.

- **زيادة الكفاءة وتحسن مستوى الإنتاجية**

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة في الكفاءة وتحسن في مستوى الإنتاجية وذلك من خلال جو التنافس والتحديد بين المنشآت فتسعى المنظمات الريادية إلى تحسين جودتها وخدماتها لتبقى مستمرة في السوق ولتواكب التنافس الشديد مع الشركات والمؤسسات الأخرى فتسعى إلى زيادة كفاءتها مما ينعكس إيجابياً على التنمية الاقتصادية.

- **إحداث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل**

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع إبداعات وابتكارات تسهم في تغيير سوق العمل بمنتجات جديدة ومبتكرة تغير مجرى السوق وتنهض به فقد يؤدي إحدى الابتكارات إلى تغيير جذري في اتجاه ريادة الأعمال مما يضفي قيمة اقتصادية متميزة.

ويوجز كل من ( الدوري وصالح، 2009، المنصور، 2003) **مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة وهي:**

1-الرباح(Profit): عبر التحرر من قيود الراتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي.

2-الاستقلالية (Independence): من خلال التحرر من الإشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.

3-الأمان مدى الحياة (Satisfying way of life): عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل.

**رابعاً: متطلبات الريادة الإدارية**

إن الريادة الإدارية تتطلب توافر بيئة مناسبة كي تحقق أهدافها، وهذه البيئة تقوم على مجموعة من الأنشطة الرئيسية . وهذه الأنشطة أو العناصر البيئية للريادة الناجحة تكون من مسؤولية إدارة القمة في المشروعات والشركات والمؤسسات الحكومية أيضاً. ولإدارة القمة دور أساسي في تنشيط المناخ الريادي في المنظمة عموماً، وذلك من خلال القيام بمعالجة المعوقات والعقبات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي لبعض مدرائها.

**1-ما هي متطلبات النجاح في الريادة؟**

إن نجاح الريادة الإدارية على مستوى المشروع والقطاع الإنتاجي الذي يعمل فيه المشروع يتطلب توافر ما يلي:

- **التزام إدارة القمة**Top Management Commitment : **لا يمكن توقع أي تغيير باتجاه قبول** الأفكار الريادية ما لم تلتزم إدارة القمة للمنظمة بمساعدة وترويج هذه الأفكار لتبنيها من قبل الآخرين في ضوء ذلكوبحيث تكون إدارة القمة قدوة في ذلك تجاه باقي الإدارات والعاملين في المستويات الإدارية الأخرى. وهكذا تبدأ الريادة من القمة. وهذا حقاً بداية نجاح المشروع الريادي.
- **مرونة الهيكل التنظيمي**Structure Flexibility : يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة المندفعة نحو قبول الأفكار الريادية وبسرعة نسبية، مرناً قادراً على التكيف والتحرر، فمثلاً تحتاج عملية قبول وتشغيل الأفكار الريادية إلى صلاحيات واسعة يمتلكها المدراء القادرين

على إحداث التغيير .كما أن إدارة المنظمـة تحتـاج إلى اللامركزيـة في إدارة عملياتهـا لـدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

- **استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائـدة**Team work Independence: إذا مـا أريـد للفكرة الرائدة أن تنفذ فلا بد وأن يتمتـع الفريـق المكلـف بأعمـال التنفيـذ بحريـة الحركـة واستقلالية العمل والتنفيذ، إذ أن الاعتمادية والتقيد واللجـوء الى الغـير للحصـول علـى تصريح العمل كلها تعرقل عملية نشر وتنفيذ الفكرة الرائدة وتخنق الإبداع والمبادرة.
- **التحفيز للمخاطرة**Risk Taking : توفر المنظمات الرغبة بتنشيط الأفكار الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكاره للتنفيذ، ويجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكـار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية.
- **مقدمو الأفكار الرائدة أناس أذكياء ومقتدرين**Intellectual Ability Entrepreneurs have: التطوع لتقديم الأفكار الرائدة أمر لا يفي بمتطلبات الريادة الإداريـة إن لم يكـن أصـحاب هذه الأفكار مـن الأذكيـاء والمقتـدرين، وقـد تطـور ذكـائهم وتعـززت قـدراتهم نتيجـة لاستلامهم شكلاً من أشكال التدريب والخبرة والمعرفة والإدارية في مجال التنفيذ للأفكـار الرائدة.
- **نظام رقابي ملائم** Control System : النظـام الرقـابي المتشـدد يحـبط التوجهـات الرائـدة ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لـذلك يجـب أن يعمـل النظام الرقابي على توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المدراء الـرواد مـن التنبـؤ والأخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

## خامساً: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال

### 1) التعليم والتدريب:

لم يعد تراكم عوامل الإنتاج من تكنولوجيا ومعلومات وموارد ماديـة كافيـة بحـد ذاتهـا لإحداث نمو اقتصادي حقيقي، بل لا بد من تنمية الموارد البشرية لتكوين أفراد يملكون القدرة على الخلق والابتكار واستغلال الفرص وتحمل المخاطرة.

2) **التمويل:**

يعد التمويل أحد الصعوبات الرئيسية التي تواجه المنشأة الوليدة خلال المراحل العمرية المبكرة، حيث إن التمويل بشكله التقليدي كالقروض المصرفية قد تكون غير متاحة بشكلها الواسع والمرن للشركات الناشئة ما لم يكن هنالك ضمانات حقيقة للمنشأة الصغيرة كوجود أصول ثابتة يمثل ضمان للقرض.

3) **البحث والتطوير:**

لا يزال قطاع ريادة الأعمال بحاجة إلى إنشاء منظومة خاصة للبحث والتطوير لريادة الأعمال تتبناها الدولة للمساهمة بصورة فاعلة في دعم الكيانات التجارية الناشئة الصغيرة والمتوسطة في السوق.

4) **مركز البيانات و المعلومات :**

عدم وجود جهة معنية بتوفير البيانات والإحصائيات والمسوحات السوقية لريادة الأعمال، وقد وجدنا صعوبة بالغة في الحصول على ذلك علما بأنها ضرورية جدا في تطوير الوضع الراهن لصناعة ريادة الأعمال في البلد.

5) **دعم المهارات التجارية للمبتدئين :**

- محدودية الدعم المتاح لدعم وتنمية مهارات مرتادي الأعمال، وبخاصة في مرحلة ما قبل البدء فى ممارسة العمل التجاري (افتقاد مهارات التخطيط والإرشاد)، وفي مرحلة ما بعد البدء (افتقاد مهارات إدارة وتشغيل العمل).
- تدني الوعي بالمؤسسات المتخصصة في دعم ورعاية شباب الأعمال الجدد.

6) **النفاذ للسوق:**

- قلة الوعي بالمؤسسات الداعمة والراعية ومدى تأثيرها.
- المعوقات الكبرى الأخرى التى تواجه رواد الأعمال فى جذب عملاء جدد لشركاتهم.

7) **رأس المال البشرى :**

- ضعف ومحدودية المهارات المتخصصة والفنية لمرتادي الأعمال.
- الضعف والقصور والمشاكل الواضحة فى القوانين والإجراءات الحالية لسوق العمل.

**8) البيئة المجتمعية :**

- المعوقات المجتمعية والثقافية التي تواجه مرتادي الأعمال الجدد.
- محدودية الدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في تشجيع الأفكار التجارية المبتكرة أو ثقافة العمل الحر ككل.



لذا فإن مسؤولية تذليل تلك التحديات والمعوقات التي تواجه رواد الأعمال تقع على عاتق المنظمات في القطاعين العام والخاص وذلك بنشر وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتدريب وتأهيل الرياديين وتوفير وسائل تمكينهم وتقديم الدعم الفني والمالي لهم.

كذلك فإن للمؤسسات التربوية والتعليمية دور رئيسي في بناء فكر إبداعي ابتكاري وتربية ريادية وذلك بتوفير بيئة جاذبه ومحفزة للتطبيق العلمي منذ الطفولة ومروراً بالمرحلة المدرسية فالجامعة حتى ينشأ الفرد ولديه شخصية ريادية متكاملة تؤهله لممارسة العملية الريادية بتميز ونجاح.

ففي دراسة أجريت على طلاب الجامعات البريطانية وجد أن 5٪ من طلاب العينة عبروا عن رغبتهم بامتلاك مشروعات بعد التخرج وأن هذه النسبة ارتفعت إلى 7٪لدى الطلاب الذين يدرسون مقرراً في ريادة الأعمال.

وعليه فإن نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب الجامعات يسهم إسهاماً كبيراً في تنمية وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال مما يساعد الطلبة على تبني مشاريع ريادية وهم في المرحلة الجامعية وذلك بالنظر إلى الجوانب المتعددة والتي تعود على رائد الأعمال بالنفع والفائدة.

**سادساً:الريادي**

تطور مفهوم الريادي بدءًا من القرن السابع عشر وحتى أوائل القرن الحالي، إذا بدأت تأخذ بُعداً اقتصاديا واجتماعيا.

**عرف بيتر دريكر عام** 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.

وقد أوضح (Histrich & others, 2005) أن الريادي هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وذلك على مستوى المنظمات، أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، وأنه لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات؛ كما عرفه أيضا بأنه الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، كذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولدية القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك[1].

وعرّف ( Brown & Harvey, 2000) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس، ومنها :(الحاجة للإنجاز، الرقابة على الأعمال، لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد، يأخذ المخاطرة، القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية، يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، لديه التصورات

(1) خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 ، الأردن، 2008 ، ص19

الواضحة لما يمكن عمله، يجمع المصادر التي تجعل هدفه واضحاً، وينظم المصادر بما يناسب المشروع).

كما بين (Druid, 2001 ) أن مفهوم الريادي هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء كانت البضائع جديدة أم قديمة (السكارنة، 2008 ).

وبين ( Daniel, 2004) أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع الأخذ المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين بالمستشارين من أجل إنجاز أعماله إلا أنه يتطلب منه بعض المهارات، مثل( القدرة على التخطيط والتنظيم، التخطيط المالي، بيع المنتجات والأفكار، الإدارة، العمل مع الآخرين، القدرة على أخذ المخاطرة، القدرة على القيادة أو العمل وحيدً ا، القدرة على الاستماع والتعلم، الثقة بالنفس )لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم.

أما أستاذ الاقتصاد الصناعي الفرنسي( **جول باتيست ساي** )فقد أدخل مفهوم الريادي في النظرية الاقتصادية، و ورأي أن الريادي هو الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج، ولديه القدرة الفائقة على الإدارة والتوجيه والإشراف حيث تمثل هذه العناصر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، كما عرفه – أيضاً– بأنه المقاول الذي يحول المصادر الاقتصادية من مجال ذي مردود منخفض إلى آخر ذي مردود أعلى وأعظم، وعرف الاقتصادي الشهير **جوزيف شومبيتر** (1950 )الريادي بأنه الشخص المبدع الذي يحدث تغيراً في الأسواق من خلال تنفيذ أو ترسيخ معادلات جديدة، ووصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء للتدمير الإبداعي حيث إن هؤلاء الرجال يقومون بتعطيل الوضع التوازني في السوق( العرض والطلب )عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يجنون من ورائها أرباحاً كبيرة، ويحتكرون السوق لمدة معينة (حتى ولو كان مؤقتا .)أما **جيفري تيمنز** (1994 )فيرى أن المبادر الفردي أو الريادي هو الإنسان الذي يعمل عملاً مبدعاً أو عملا متميزاً من لا شيء، وهو شخص يغتنم الفرص بغض النظر عما هو متاح من ظروف أو مصادر( حامد وارشيد، 2007 ).

ونظر( **هوزيلتر** )أن الريادي هو من يتمتع بـروح الإدارة والقيـادة، ويركـز علـى الريـادة في القطاع الصناعي الذي يمثل مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون التنبؤ بمدى قبولها لـدى الآخرين، الأمر الذي يعني أن يبقى عنصر المخاطرة ملازما لسلوك الريادي ( رسلان ونصر، 2011 ).

وقد أشار (Peggy, 2001 ) إلى أن الريادي هو الذي يأخذ أو يتوسط بـين شـيئين ولديـه القدرة على أخذ موقع( ما )بين المورد والزبون، وكذلك القدرة علـى أخـذ المخـاطرة والعمـل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية.

ومـن التعريفـات العربيـة أورد كتـاب مصـطلحات منـاهج التعلـيم والتـدريب المهـني والتقني( 2007 )

تعريف لريادي بأنه شخص لديه القدرة على تحقيق شيء من لا شيء، ويقـوم بمبـادرات مدروسة، تنم عن بعد نظر( حامد وارشيد، 2007 ).

ويرى ( السكارنه 2008 ) أنه هو ذلك الشخص الذي يبنى ويبتكر شـيئاً ذا قيمـة مـن لا شـيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وذلك أخذ عنصر المخاطرة.

ويمكن تلخيص وجهات النظر المرتبطة في تعريف الريادي ضمن الجدول التالي:

**جدول (1-2) وجهات النظر المرتبطة في تعريف الريادي**

| # | التعريف | الدراسة |
|---|---|---|
| .1 | الشخص الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وذلك على مستوى المنظمات، أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، وأنه لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات. | (Hisrich & Peter, 2005) |
| .2 | الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، كذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولدية القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك. | (Hisrich & Peter, 2005) |
| .3 | الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك. | (Brown & Harvey, 2000) |
| .4 | الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس، ومنها: (الحاجة للإنجاز ، الرقابة على الأعمال، لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد، يأخذ المخاطرة، القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية، يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحا، وينظم المصادر بما يناسب المشروع. | (Brown & Harvey, 2000) |
| .5 | الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء كانت البضائع جديدة أم قديمة. | (السكارنه، 2005) |
| .6 | الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع الأخذ المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين بالمستشارين من أجل إنجاز أعماله إلا أنه يتطلب منه بعض المهارات، مثل (القدرة على التخطيط والتنظيم، التخطيط المالي، بيع المنتجات والأفكار ، الإدارة، العمل مع الآخرين، القدرة على أخذ المخاطرة، القدرة على القيادة أو العمل وحيدا، القدرة على الاستماع والتعلم، الثقة بالنفس) لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم. | (السكارنه، 2005) |

| .7 | الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج، ولديه القدرة الفائقة على الإدارة والتوجيه والإشراف حيث تمثل هذه العناصر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية. | (حامد وارشيد، 2007) |
|---|---|---|
| .8 | المقاول الذي يحول المصادر الاقتصادية من مجال ذو مردود منخفض إلى آخر ذو مردود أعلى وأعظم. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .9 | الشخص المبدع الذي يحدث تغيراً في الأسواق من خلال تنفيذ أو ترسيخ معادلات جديدة. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .10 | الإنسان الذي يعمل عملاً مبدعاً أو عملا متميزاً من لا شيء، وهو شخص يغتنم الفرص بغض النظر عما هو متاح من ظروف أو مصادر. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .11 | هو من يتمتع بروح الإدارة والقيادة، ويركز على الريادة في القطاع الصناعي الذي يمثل مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون التنبؤ بمدى قبولها لدى الاخرين، الأمر الذي يعني أن يبقى عنصر المخاطرة ملازما لسلوك الريادي. | (رسلان ونصر، 2011) |
| .12 | الريادي هو الذي يأخذ أو يتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع (ما) بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية. | (Peggy,2001) |
| .13 | شخص لديه القدرة على تحقيق شيء من لا شيء، ويقوم بمبادرات مدروسة، تنم عن بعد نظر. | (حامد وارشيد، 2007) |
| .14 | الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وذلك أخذ عنصر المخاطرة. | (السكارنه، 2008) |

و تعتبر عملية الريادة و المبادرات الفردية شائعة في العالم، ففي الولايات الأمريكية المتحدة على سبيل المثال يحاول سنويا 4 بالمائة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملا جديدا، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل .[1]

**إن المنظمة الريادية لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي :[2]**

- الأفراد الرياديين الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.

(1) الهادي العتيبي، مدير معهد الكويت للأبحاث العلمية، الريادة و الإبداع ، الكويت

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص17

- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية ، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل ، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية،
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

**و بناء على ما تقدم ، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في الريادة كما يلي:**

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة
- تخصيص الوقت و الجهد و المال
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة

لقد تزايد اهتمام الحكومات بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية و الدولية لرعاية الرياديين و مساعدتهم، فهي تقدم دعم خاص مالي وفني لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، مما سيساعد الكثير منهم في الاستفادة من هذه الفرص، و بالتالي فيزيد من إعداد الأعمال الصغيرة الريادية.

و أخيراً يمكن القول بأن الريادة هي بناء و ابتكار شيء ذا قيمة من لاشيء، و الاستمرارية في اغتنام الفرص بناء على الموارد و الالتزام بالرؤيا وكذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة.

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة، ولذلك فهم رياديون وليسوا أصحاب الأموال، إلاّ أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً( أحمد وبرهم، 2008). والجدول (1-3) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين:

**الجدول(1-3)**

**الاختلافات بين المديرين والرواد**

| ت | الرواد | المديرون |
|---|---|---|
| 1 | البحث عن التفكير | البحث عن الاستقرار |
| 2 | متخذ للمخاطر | تجنب للمخاطر. |
| 3 | مدخل اجتهادي على المستجدات | مدخل نظمي على المستجدات |
| 4 | مستقل | متشارك |
| 5 | مبدع | |
| 6 | باحث عن التحدي | |

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making", Journal of Business Venturing, 12: 9-30.

**كما أوضح** ( العاني وآخرون، 2010) **أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة الآتية:**

**1-ملكية المنظمة**: يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم ، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة ،وبين تشغيلها وإدارتها . وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور مالك المشروع.

**2-إيجاد منظمة جديدة**: يعتقد معظم الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقة مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج). وإعطاءها مسمى قانونياً.

**3-تقديم ابتكار إلى السوق**: يعد الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير. والابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملاءمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك .

4-**تحديد الفرصة السوقية** :الفرصة هي الفجوة في السوق ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذي قيمة. إن الفرص متوافر في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها. فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال. وتعدُّ القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.

5.**القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة**: يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.

6-**القدرة على القيادة**: تعد القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال: ممارسة دور القيادة في بناء الاستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين للأهداف وإدراكهم لأهميتها وتأييدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة.

**سابعاً:خصائص الريادي Entrepreneurial Characteristic**

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه، فمنهم" **دركر** " الذي ركز على أن **الريادي** هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل.وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفاؤل وإتباع المنهج النظمي (النجار والعلي،2006، 10-13).

**هنـاك مـن يـرى أن السـمات الشخصـية للريـادي هـي أكثـر مـن** ( 40) **سمـة عنـد** (Daft.2010.607) **بينما حددها البعض الآخر** (7-5) **سمة كما هو في دراسة (النجار والعاني،** 10,2006) **و**(12) **سمة أو خصيصة كما ورد في** ( Action coach,2012.4)

بضوء ما تقدم وما تتطلبه الضرورة النظرية نعرض لبعض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالسمات أو الخصائص الريادية وكما ما هو معروض بالجدول (1-4) الآتي:

**الجدول (1-4) الخصائص الريادية لآراء عدد من الكتاب**

| | |
|---|---|
| النجار والعلي،2006، 10 | •الاستعداد والميل نحو المخاطرة<br>•والرغبة في النجاح<br>• والثقة بالنفس<br>•والاندفاع نحو العمل<br>• والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة<br>•والالتزام والتفاؤل<br>• واتباع المنهج النظمي. |
| Daft, (607 ،2010 | أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من ( 40 ) سمة ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي:<br>•التحكم الذاتي أو الداخلي<br>•مستوى مرتفع من الطاقة<br>•الحاجة إلى الإنجاز<br>•تحمل الغموض<br>•الوعي بمرور الوقت<br>• الثقة بالنفس |
| (Suttle ,2011,8 Business Coaching (Firm,2012,7 | الرؤيوية ،والتكيف ،التوجيه بالأهداف ، القيادة ، الأخذ بالمخاطرة الثقة بالنفس ، الشعور بملكية المشروع ،القدرة على التواصل ، الحماس نحو التعلم ، التوجه النظمي ، التفاؤل، المنهمك بالعمل ، صاحب التعبير المستحب ، المشارك ، الاندفاع ، اللاخوف من المخاطرة |
| Hulme,2012,8 | المخاطرة، الانضباط ،الذكاء ، القيادة ، ولع الاعمال |

ومن الخصائص الريادية التي تناولتها العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من (Dussault,2008,155&Lorrain )، ودراسة (النجار والعلي، 10,2006)، **نعرض لها بالآتي:**

- **الميل نحو المخاطرة** : يتحمّل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، و الملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.
- **الرغبة في النجاح** : الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لدلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.
- **الثقة بالنفس** : الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لانجازه،لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذو رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.
- **الحاجة إلى الإنجاز**: الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- **التفاؤل**: يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي.

**وبشكل عام لا تخرج خصائص الريادي عن كل من الآتي:**

- التفاؤل.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

- التحفيز العالي.
- التزام عالي صوب الابتكار.
- الفخر بملكية وإدارة المشروع.
- التقدير الذاتي.
- رضا فردي عالي.
- التفكير الإبداعي والرؤية السباقة.
- القدرة على تحديد الفرصة الخلاقة.
- الثقة العالية في القدرات والأفكار.
- الاستقلالية في العمل.
- المجازفة المحسوبة وبخيارات معقولة

**وقد اختصر (Sethi) خصائص الريادي بوظائف ثلاثة أساسية:**[1]

أ- صانع القرار تحت ظروف عدم التأكد: إذ ينبغي توقع المخاطرة عند صنع القرار في بيئة غير مؤكدة.

ب- المبتكر: يستند الابتكار (Innovation) إلى تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات أو عمليات جديدة، فيما يرتكز الإبداع (Creativity) على إيجاد المعرفة الجديدة التي تتجسد في الاختراع.

ج- المنسق: إذ يتم بناء المنظمة منذ البدء والعمل على أن تنمو.

فيما اعتبر المنظور الـ (Schumpeterian) بأن وظائف الريادي تنحصر في كل من الابتكار والنمو. [2]

---

(1) Jyotsna Sethi, , op.cit, p p : 10-11.

(2) Howard H. Stevenson & J. Carlos Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", (Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990), p p: 17-27.

**كما استطاع** (أحمد وبرهم، 2008) **وضع خصائص الرياديين في مجموعات ليسهل فهمها وربطها، أهمها:**

1- **الريادي مقدام**: لقد لوحظ أن الريادي يتصف بقدرة عالية على تحمل المخاطرة، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. حيث تعود قدرة الريادي على الإقدام وركوب الصعاب إلى معرفته الدقيقة والواقعية للبيئة المحيطة به، فإذا ما تعرض للفشل فإنه يتوقف عنده لمراجعة أسبابه، ليعاود العمل متجنباً تكرار أسباب الفشل لينطلق من جديد بعزيمة أقوى وتصميم أكبر.

2- **الريادي منافس جيد**: نظراً لتزاحم وتنافس الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية، فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة، فهناك مئات الأعمال التي تظهر سنوياً ولكن الجزء الأكبر منها يختفي بعد مرور فترة وجيزة على ظهورها، والريادي الناجح هو الذي يعرف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه؟.

3- **الريادة يتحمل المسؤولية دائماً**: يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية. وتنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا لهروب منها.

4- **الريادي يبحث عن فرص جديدة**: إن أهم ميزات الريادي، أنه قادر جداً على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشكلات، لذلك هو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات أنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة، وهو مستمع جيد ويمارس التغذية الراجعة سواء مع العاملين معه أو من زبائنه.

5- **الريادي متعددة الجوانب**: نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافته، فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية، إضافة

إلى ذلك فإنه يمسك عدداً من الخيوط، ينسقها وينظمها لتعطي الأداء الأفضل، فهو مسؤول العمل (إداري) يحس بالعالمين معه ويأخذ مصالحهم واهتماماتهم مأخذ الجد والاحترام، كما أنه محاسب جيد يتصرف بالأموال تصرفاً سليماً.

**6-الريادي ذو سلوك حسن:** لا شك أن الصفات العملية السابقة تتم عن شخصية مميزة للريادي، تمكنه من إقامة علاقات عمل جيدة تنعكس في النهاية على عمله. فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع، وكثيراً ما تكون هذه الصفات عاملاً حاسماً في نجاح عمله.

إن امتلاك مثل هذه الخصائص تجعل من الرواد بصيرة وقدرة في أن ينشؤا أعمالهم الخاصة ويديرونها بأنفسهم وهذا بجد ذاته يمثل مدخلاً مهماً لفكر بعيد الأمد يستطيع بناء الأعمال من خلال التركيز على جزء من السوق وحاجات غير مشبعة لدى الزبائن ومن ثم المبادرة والتمتع بخاصية أو ميزة الدخول الأول إلى السوق. حيث الاستفادة من الفرص مبكراً وتطوير العمل لاحقاً ( الغالبي وإدريس، 2007).

**ثامنا: المهارات المطلوبة في الريادة**

**ويتطلب من الريادي بعض المهارات لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم، وهذه المهارات هي** (Daniel,2004 ):

1-القدرة على التخطيط والتنظيم : وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل.

2-التخطيط المالي: تحديد الموازنة وضمان القروض والسجلات المالية وبيان الموارد المالية.

3-بيع المنتجات والأفكار: تحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والالتزام مع الزبون.

4-الإدارة: الخبرة في إدارة كافة الأعمال.

5-العمل مع الآخرين: تطوير مهارات الاتصال وتبسيط إجراءات العمل.

6-القدرة على أخذ المخاطرة: تحديد المخاطر قبل الإنجاز في ظل جميع الظروف.

7-القدرة على القيادة أو العمل وحيداً: ضبط النفس وإدارة الأزمات.

8-الصفات الشخصية : أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي.

9-المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج.

10-الالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة.

11-القدرة على الاستماع والتعلم: قدرات تقنية وإدارية وريادية.

12الثقة بالنفس: الفعالية في تنظيم الخطورة والدعم العائلي والأصدقاء.

وقد استطاع ( السارنة، 2008) أن يلخص أنواع المهارات المطلوبة في الريادة في الجدول (1-5)

**الجدول (1-5)**

**أنواع المهارات المطلوبة في الريادة:**

| المهارات التقنية | مهارات إدارة الأعمال | مهارات الريادة الشخصية |
|---|---|---|
| الكتابة | وضع الأهداف والتخطيط | الرقابة والالتزام |
| القدرة على الاتصال | صنع القرار | أخذ المخاطرة |
| مراقبة البيئة | العلاقات الإنسانية | الإبداع |
| إدارة الأعمال التكنولوجية | التسويق | القدرة على التقييد |
| الشخصية | المالية | المثابرة |
| الإصغاء | المحاسبة | رؤية قيادية |
| القدرة على التنظيم | الإدارة والرقابة والتفاوض | يركز على التغيير |
| بناء العلاقات والشبكات | طرح المنتج | |
| العمل ضمن فريق مدرب | تنظيم النمو | |

**المصدر** : السكارنة، بلال خلف،(2008) ،" الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

في حين أكدّ (العاني وآخرون، 2010) على أن الشخص الريادي يتطلب منه بعض المهارات كي يتمكن من إتقان العمل الذي سيقوم به من أجل خفض احتمالية المخاطرة، وزيادة فرص نجاح المشروع، ومن هذه المهارات:

أ- **مهارات إدارة الأعمال:** وتتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته، إضافة إلى مهارات: اتخاذ القرار، والتسويق، والإدارة، والتمويل، والمحاسبة، والإنتاج، والتفاوض). وتعد هذه المهارات ضرورية من أجل إطلاق المشروع وإداراته.

ب- **المهارات التقنية** (Technical Skills) : أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم .وكذلك المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.

ت- **المهارات التفاعلية**(Interpersonal Skills) : من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب أن يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تخويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، إقناع...... الخ).

ث- **المهارات الإدارية** Managerial Skills : وتتمثل هذه المهارات بما يلي :

- ✓ **مهارات إنسانية** (Human Skills) : تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

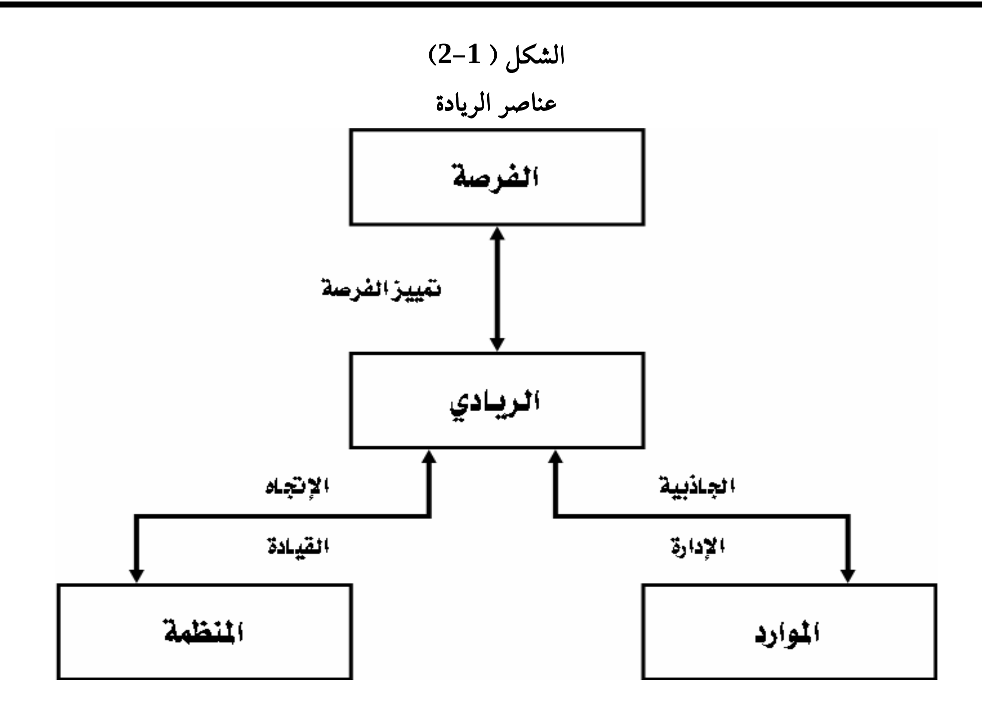
- ✓ **مهارات فكرية** (Conceptual Skills) :تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وايجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.
- ✓ **مهارات فنية** (Technical Skills): تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل : الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

يشير (العاني وآخرون، 2010) أن المدخل المعاصر لعناصر الريادة يرتكز على التفاعل بين أربعة عناصر رئيسية يوضحها الشكل ( ) إذ يعتبر الفرد الريادي المحرك الرئيس والمسؤول عن تنسيق هذه العوامل جميعها وتنسيقها معاً بهدف توليد قيمة مضافة جديدة لهذه العناصر من خلال تفاعلها وتكاملها وكما يلي:

1- الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز إجراءات الريادة، ويدير الإجراءات والأنشطة جميعها.
2- الفرصة: هي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.
3- المنظمة: هي الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من: الأنشطة ، والمصادر والأشخاص. ويمكن أن تأخذ المنظمة أشكالاً مختلفة تعتمد على عدد من العوامل مثل: (الحجم، ومعدل النمو، ونوع الصناعة التي تعمل بها، ونوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى عمر المنظمة والثقافة التي تتبناها).
4- الموارد: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المشروع.

الشكل ( 1-2)

عناصر الريادة




Source: Wickham, P. A., (2001), "Strategic Entrepreneurship", Harlow, England, Prentice-Hall,:37.

**وصـنف** (Yorklovich, 2002: 14 – 16 ) ، **( العـامري والغـالبي،** 168:2007 **) الـرواد إلى خمس مجموعات وهم :**

- **الأولى :المثاليون**(Idealists) ،وهم الذين يحبون العمـل الجديـد المبـدع أو يشـعرون أن لـه معنى ومتعة شخصية، ومـا يـثير الأشـخاص ضـمن هـذه المجموعـة الرضـا الشخصـي والمعنوي من متابعة الأفكار الجديدة.
- **الثانية : هم البـاحثون عـن المثاليـة** ،(Optimizers)،ويـرون أن امـتلاك عمـل هـو الغايـة الأساسية حيث يتحقق لهـم الرضـا الكامـل بهـذا التملـك. وفي العـادة يرغـب هـؤلاء بالاستقلالية وإيجاد منظمتهم الخاصة.
- **الثالثة، المثابرون**(Hard Workers) **إذ يعمل** أصحاب هـذه الفئـة بجـد ومثـابرة لسـاعات طويلة ويسعون إلى زيادة حجم الأعمال والكسب لمزيد من الأربـاح. وفي الغالـب فـإن المردود المالي بالإضافة إلى الموقـع الاجتمـاعي يولـد مزيـد مـن الرضـا لهـذه المجموعـة من الرواد.

- **الرابعة، الشطار** (Jugglers) وهم ذوي طاقات هائلة وهمة عالية، يستمعون بمعرفة كامل التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما فرضت عليهم من محددات وقيود تعوق تحقق ذلك. وفي العادة هؤلاء طموحون ويصعب إرضاءهم من خلال جانب واحد في العمل.
- **المؤازرون** (Sustainers) وهذه المجموعة تركز على إيجاد موازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يرغبون بالتضحية في جانب لصالح الآخر. وهكذا نجدهم لا يريدون ولا يحبذون نمو الأعمال لتصبح كبيرة لاعتقادهم أن ذلك سيكون على حساب الحياة الشخصية.

**تاسعاً:المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM)**

يسارع العالم اليوم بحدوث التغيرات السريعة في مجالات الحياة المختلفة، وبخاصة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يؤكد أهمية وجود أشخاص ريادين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات، وبحيث تكون استجابتهم على شكل إيجاد مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

ويشير تقرير مراقبة الريادة العالمية كما وردت لدى( العاني وآخرون، 2010 )إلى وجود علاقة طردية بين الريادة في أنشطة الريادة وبين الزيادة في نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير حيث اعتبر الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية، تتمثل في (إحداث التغير والتحول، إيجاد العديد من المشروعات التي تُعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل، زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبنى الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة، التنوع الكبير في الجودة والنوعية ).

ابتُكر المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor (GEM) عام 1997 كجهد مشترك بين جامعة بابسون Babson College وكلية لندن لإدارة الأعمال London Business، وكان التركيز الأساسي لهذا العمل هو جمع أفضل الممارسين الأكاديميين في مجال ريادة الأعمال في مكان واحد ,من أجل دراسة العلاقات المعقدة القائمة بين ريادة الأعمال

والنمو الاقتصادي ,ويمكن لـ (GEM) أن يقدم إطاراً عاماً يساعد الحكومات على تطوير سياسات فعالة من أجل دعم ريادة الأعمال في بلد ما. يهدف المرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurial Monitor (GEM) إلى عمل تقييم سنوي لكل من:

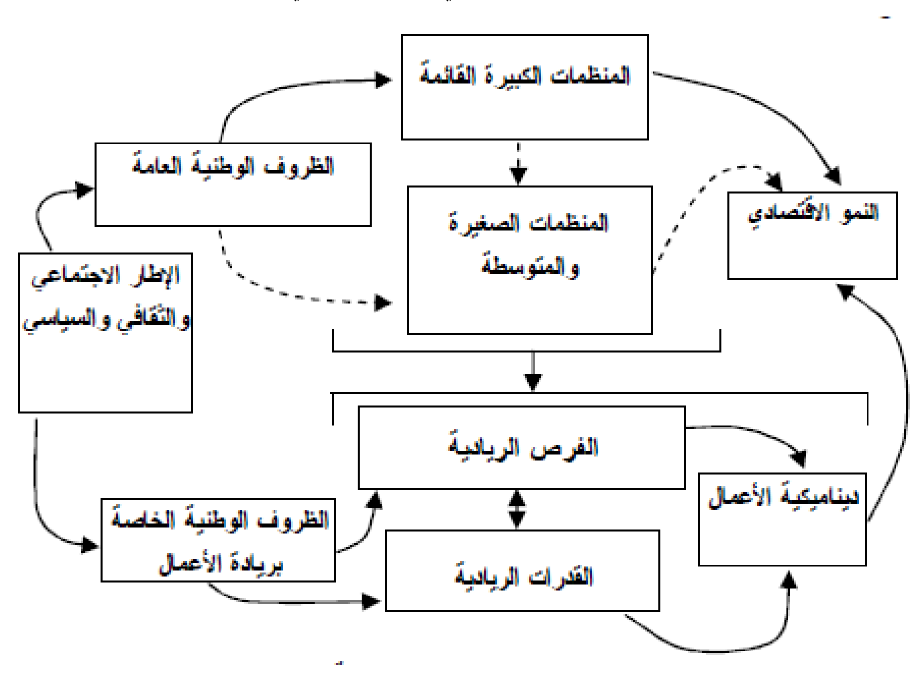
1- مستويات النشاطات الريادية وطبيعتها بين الدول المختلفة.

2- العوامل والعناصر الموجودة ضمن الدول التي تؤدي إلى تطور الأعمال الريادية فيها بمعدلات مختلفة.

3-النتائج الوطنية للأعمال الريادية.

**الشكل (1-3 ) الإطار العام للظروف الوطنية (GEM)**

**تأثير العملية الريادية في النمو الاقتصادي**




Reynolds, P; Hay, M; Camp,S.(1999)Global EntrepreneurshipMonitor, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership, Babson College; London Business School.

يظهر الشكل (1-3) النموذج العام لـ (GEM) **وهو يقدم لنا إطاراً شاملاً من أجل** اختبار العلاقات الرئيسة القائمة بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي وتقييمها في بلدٍ ما .

ويستند النموذج في شرحه للعلاقات إلى مبدأ أساسي، وهو أن النمو الاقتصادي في بلدٍ ما، هو نتاج لعمل مجموعتين من النشاطات المترابطة بشكل متناظر ,وتتكون كل مجموعة من الآتي:

**المجموعة الأولى :**مجموعة من النشاطات التي ترتبط بالمنظمات القائمة حالياً والتي تعمل في الأسواق الحالية.

**المجموعة الثانية** : وهي مجموعة العوامل والنشاطات التي ترتبط بشكل أساسي بالعملية الريادية.

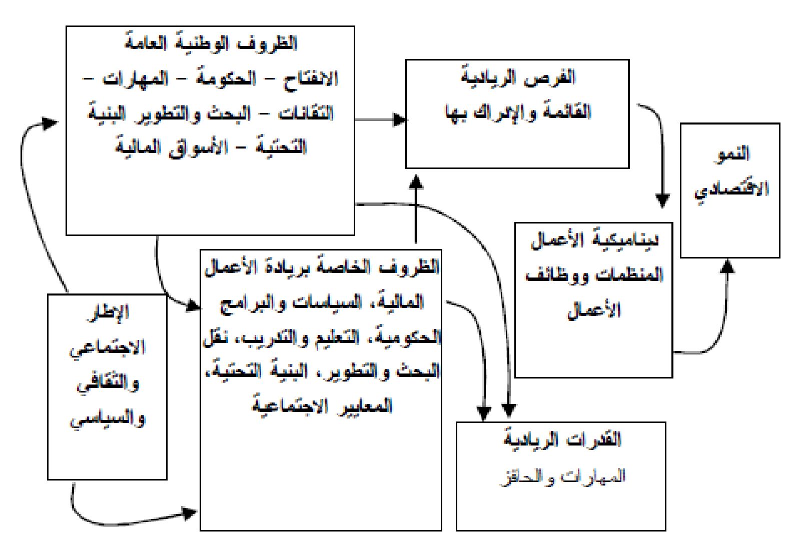
ويشرح الشكل (1-3) لنموذج (GEM) مساهمة المشروعات الكبيرة بشكل جلي في النمو الاقتصادي، ودورها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية، بل وأكثر من ذلك، تؤدي المشروعات الكبيرة دور الراعي والمساند لتطور المشروعات الصغيرة الموجودة في بلدٍ ما من خلال إبرام العديد من الاتفاقات التجارية والصناعية معها.

ويعود نجاح المنظمات القائمة في عملها بشكل جزئي إلى الظروف الوطنية السائدة في الدولة التي تعمل ضمنها التي يشار إليها في نموذج (GEM) بالإطار العام للظروف الوطنية General National Framework Conditions وهي تتضمن طبيعة سوق العمل وكفاءة الأسواق المالية وعوامل أخرى.

بينما يظهر النصف الأسفل من الشكل رقم (1-3) من نموذج (GEM) دور المشروعات الناشئة والريادية في النمو الاقتصادي , وتشير الدراسات السابقة إلى أن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المشروعات الكبيرة تفسر جزءاً من التباين في النمو الاقتصادي بين الدول ومن جهة أخرى ,تسهم المشروعات الصغيرة في تفسير الجزء المتبقي من التباين القائم بين الدول من حيث النمو , والرفاهية الاقتصادية.

ويساعد على تشجيع النشاط الريادي في بلدٍ ما، وازدهاره وجود إدراك لدى الأفراد في ذلك البلد أن هناك فرصاً ريادية يمكن العمل من خلالها مثل المهارات الفردية، والدوافع الشخصية ,فعندما تجتمع الفرص الاقتصادية الريادية مع الدوافع الفردية فإن نتيجة ذلك تتمثل في خلق مشروعات جديدة مما يؤدي في النهاية إلى حدوث النمو الاقتصادي لبلد ما.

**الشكل رقم (1-4) الإطار العام للظروف الوطنية (GEM)**
**نموذج مفصل للعلاقة بين العملية الريادية والنمو الاقتصادي**




Camp, S; Hay, M; Reynolds, P. (1999)Global Entrepreneurship Monitor, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership, Babson College; London Business School.

وتشير التبادلات التي تحدث بين العناصر المبينة في الشكل (1-4) من نموذج (GEM) إلى أنها ضمن إطار محدد ,يشار إليه بالإطار العام للظروف الريادية ,وتتضمن متغيرات رئيسة مثل السياسات الحكومية ,والبرامج الخاصة التي صُمّمت من أجل دعم المشروعات الريادية و الصغيرة بشكل خاص.

وتُقسم المتغيرات الأساسية بحسب نموذج GEM إلى خمس مجموعات رئيسة وهي:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسة.

2- الظروف الوطنية العامة والبيئة الريادية.

3- الفرص الريادية والقدرات الريادية.

4- ديناميكية الأعمال.

5- النمو الاقتصادي.

**ويصنف مرصد الريادة العالمي**(GEM) **ريادة الأعمال إلى نوعين وهما:**

-أ .**ريادي الضرورة** : وهم الأشخاص الذين لا يجدون فرص عمـل في السـوق فيلجـؤون إلى البدء بأعمال خاصة كالتجارة أو الحرفية من أجل تحقيق دخـل يعتاشـون منـه، وتتصـف ريادة الضرورة بأنها في الغالـب لا تعتمـد علـى الإبـداع والتجديـد وهـي تعتمـد علـى تكنولوجيات بدائية قليلة التكاليف.

-ب .**ريادي الفرصة** :هم أولئك الأشخاص الذين يلتقطون الفرص المتاحة في السوق لتقـديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة لزيادة دخلهم من خلال إنشاء مشـاريعهم الخاصـة، ويتصف هذا النوع من الريادة بالابتكار والإبداع واستخدام تكنولوجيات حديثة.

**عاشرا:الآثار الاقتصادية والاجتماعية للريادة والمنظمات الصغيرة**

تمثل الآثار الاقتصادية للريادية العنصر الأبرز في توجيه اهتمام الدول بالريادية والتي أتت كنتيجة حتمية لدور الريادة في دفع عجلة الاقتصاد .ويُعد النمو الاقتصادي على المستوى الكلي من أهم الآثار الاقتصادية التي تشكلها الريادة، وذلك بناء على الـدور الـذي يلعبـه الريـاديون في دفع عجلة النمو الاقتصادي في معظم الدول المتطورة والنامية على حـد سـواء، إضـافة إلى اعتبار خلق فرص العمل والتشغيل الذاتي من الآثار الاقتصادية ذات الأهمية البالغة، خاصـة في ظروف التقلبات الاقتصادية المختلة للدول، كما تساهم الريادة في تقليل نسبة الفقـر والحـد من انتشاره خصوصا في الدول النامية، وتحسـين الأوضـاع المعيشـية ونوعيـة الحيـاة في مختلـف المجتمعات ( عبدالله، النتشة، وحتاوي، 2014 ).

وفي دراسة لمركز مراقبة الريـادة العالميـة (Global Entrepreneur Monitor ) تـبين أن مـا بين ثلث ونصف التباين الحاصل بـين معـدلات النمـو بـين الـدول الصـناعية، يمكـن أن يعـود إلى التباين في مستويات الريادة بين هذه البلدان فعند زيادة عدد الرياديين في بلـد( مـا)، يـؤدي ذلك إلى زيادة في النمو الاقتصادي في ذلك البلد، وهذه ترجمة حقيقية للمهارات التي يتمتعـون بها من ناحية، وإلى قدرتهم على التجديد من ناحية أخرى ( حامد وارشيد، 2007 ).

**أهم الآثار الاقتصادية للريادة والمنظمات الصغيرة**

**1- زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع** :تكون الريادة في مواقع متعددة، وهذا التغيير يكون مصحوباً بنمو وزيادة في المخرجات، وهذه تسمح بتشكيل ثروة للأفراد، عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية.

**2- الزيادة في جانبي العرض والطلب**:

إن تأمين رأسمال جديد يوسع جانب النمو في العرض ,كما أن الانتفاع من المخرجات والطاقات الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب ,إذ تعمل زيادة "في كل من جانبي العرض والطلب.

**3- التجديد والابتكار والقدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق**:

إن المشروعات الأكبر حجماً غالباً ما تركز على إنتاج السلع التي تتمتع بطلب مستمر يمكن التنبؤ به. في حين تترك للرياديين إنتاج السلع التي ينطوي إنتاجها على مجازفة أكبر .إن عصر التطور السريع يؤدي إلى أن تصبح المنافسة أداة التغيير من خلال الابتكار والتحسين، وعندها تظهر المنافسة في صور عديدة منها :السعر، وشروط الائتمان ,والخدمة ,وتحسين جودة الإنتاج، مما يوفر في النهاية سيلاً مستمراً من الابتكارات والأفكار الجديدة.

**4-رواج الامتيازات**:

تزداد أهمية الرياديين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد القومي في الدول المختلفة مع زيادة رواج الامتيازات، فالامتياز في الحقيقة كان المنقذ لكثير من تجار الجملة والتجزئة المستقلين من المنافسة المتزايدة من قبل المؤسسات متعددة الفروع، خاصة في عالم الانفتاح الاقتصادي .إن حصول العديد من الرياديين على امتيازات مختلفة سواء في الخدمات أم التجارة أم الصناعة والاعتماد عليها من قبل المنظمات الكبيرة مكنها من الاستمرار في العمل ,وهذا يؤكد أهمية الرياديين والمنظمات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني.

**5-التكامل مع المنظمات الكبيرة ,وترابط الأعمال التجارية:**

إذ يعمل الرياديون على تزويد المنظمات الكبيرة بالمواد ,والأجزاء التكوينية التي تحتاج إليها ,مما يخفف من كلفة الإنتاج، لتمكين عدد قليل من المشروعات الكبيرة من التركيز على تلك النشاطات التي تكون جهودهم فيها أكثر فاعلية.

**6-العمل على تطور الاقتصاد:**

إن المشروعات الريادية الصغيرة- في الغالب -هي الأصل في تطور الاقتصاد ,وهي النواة التي ترفد الاقتصاد القومي فيما بعد بالمشروعات الكبيرة العملاقة , سواء بتطورها أم بالأفكار التي تقدمها، فمشروعات اليوم الصغيرة هي مشروعات الغد الكبيرة.

**7-تعظيم العائد الاقتصادي:**

تؤدي المشروعات الريادية دوراً مهماً في عملية النمو الاقتصادي ، ونجد إن إنتاجية العامل في المنظمات الكبيرة أعلى منها في المنظمات الصغيرة، وقد يعود ذلك إلى اعتماد المنظمات الصغيرة على تقنيات إنتاج غير متقدمة وكثيفة الاستعمال للعمل، ورغم ذلك لو أننا ربطنا رأس المال المستثمر للعامل , والفائض الاقتصادي سيظهر أن المنظمات الصغيرة والريادية هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض(النجار: 48).

**الآثار الاجتماعية للريادة والمنظمات الصغيرة:**

**ويرى** (العاني وآخرون، 2010) **أنه يمكن تلخيص الاجتماعية للريادة، في:**

1) **عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة :**

حيث يُعد الرياديون ومن خلال مشروعاتهم قادرين على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤ ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، وعدم الحاجة إلى بنية تحتية كبيرة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

2) **امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة :**

تؤدي المشروعات الريادية دوراً مهماً في خلق فرص عمل جديدة ,حيث يؤدي الرياديون دوراً رئيساً في امتصاص البطالة ,إذ إن تكلفة فرص العمل فيها تقل عن متوسط تكلفة العمل في المنظمات الكبيرة، أي إن تكلفة فرصة العمل في المنظمات الكبيرة هي عشرة أضعاف التكلفة

في المنظمات الصغيرة .الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لها، ويعزز قدرتها على توظيف الأيدي العاملة، وبموارد مالية محدودة نسبياً مع تجنب الهدر في الموارد المتاحة.وتبين البيانات والإحصاءات الاقتصادية في مختلف الدول أن المنظمات الصغيرة، والمنظمات الجديدة والريادية هي المصدر الرئيس للوظائف الجديدة (Schreyer,1996).

3) **المساهمة في تشغيل المرأة**

تؤدي الريادة والأعمال الصغيرة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تلائم عمل المرأة ,مما يدعم دور المرأة في تكوين الدخل، وكذلك تساعد الريادة على تشجيع المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فعالة في بناء الاقتصاد الوطني.

4) **الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن** :

يُعد وجود الرياديين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن التي تتركز فيها عادةً المنظمات الكبيرة . لذا لا بدَّ من وجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة ,وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلاً من الهجرة إلى المدن ,حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق الاهتمام برعاية الرياديين، والمنظمات الصغيرة , والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الدولية المختلفة (صالح النجار).

**أحد عشر:العوامل المؤثرة في تكوين الريادة**

توجد مجموعة عوامل رئيسية تسهم في دفع الشخص للعمل الريادي: وهي العوامل الشخصية، العوامل التي تتعلق بالمنظمة، والعوامل الخارجية (العاني وآخرون، 2010 ).

**تشمل العوامل الشخصية** الصفات الشخصية، بيئة الطفولة، العائلة، التعليم، العمر، الحياة الوظيفية السابقة، الأصدقاء .كما تتأثر الريادة بالتطور الاجتماعي ببعض العوامل الداخلية والمكتسبة ممثلة في العامل الفطري ، مثل :الذكاء، الخلق، الشخصية .والعامل المكتسب، مثل: التعليم والتدريب .والعامل الاجتماعي، مثل :ترتيب الولادة، والطبقة

الاجتماعية والاقتصادية، ووظائف الوالدين، والثقافة .ويعطي هذا النمـوذج صـورة واضـحة عن سلوك الريادي أكثر من تلك التي تفترض الميل نحو الوراثة، فالريادي يتطور ولا يولد.

**أما العوامل المنظمية** فتظهر بإمكانية المنظمات الرياديـة بلعـب دور إيجـابي في الاقتصـاد القومي من خلال استخدام قدرتها على تنظيم الأعمال الريادية .وتُعد العوامل الخارجيـة مـن أكثر العوامل تأثراً في التوجه نحـو الأعمـال الرياديـة ويعـود السـبب في ذلـك أن معظـم هـذه العوامل خارجة عن قدرة الشخص الريادي وإرادته .وقد ظهرت فروقات كبيرة بين المجتمعات بتوجهها نحو الريادة والتي تعزى إلى عوامل عدة، منها :عوامل ثقافية، القـدرات التكنولوجيـة، نمط التربية، نظام التعليم، الرغبة في التغير، القبول بالفضل، روح المغامرة، إضـافة إلى العوامـل التي تتعلق بالسياسات الحكومية والقانونية السائدة .إضافة إلى ما سبق، هنـاك بعـض العوامـل البيئية العامة التي تؤثر في الأشخاص أو تقبلهم للأنشطة الرياديـة، ومنهـا :السـمات العامـة في للمجتمع، القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع وتتعلق بالبنية التحتية، وتوافر أجـواء الحرية في المجتمـع، والسياسـات والقـوانين والأنظمـة الـتي تسـاعد علـى وجـود ثقافـة رياديـة في المجتمعات.

**ثاني عشر:المهارات الرئيسية لرائد الأعمال**

بالتعليم والتدريب يمكن لرائد الأعمال أن يكتسب العديد من المهـارات الـتي تسـاعده وتؤهله ليمارس دوره كرائد أعمال ناجح حيث إنه يحتاج للعديد من المهارات ليوظفها بسوق العمل من خلال تعامله من الزبائن ومع المنافسين. **ونورد أهم تلك المهارات:**



**(1)التـأثير**:رائـد الأعمـال يـنجح في إقنـاع الآخـرين بأفكـاره ومنتجاتـه وبمـا يفعلـه دون أن يفرض نفسه عليهم، فهو بارع في التـأثير علـى مـن حولـه يمـارس مهـارة الإقنـاع بنجاح فينظر للجوانب التي تهم الزبون ويأخذها منطلقاً لحديثـه معهـم أي إنـه ينظـر بعين الزبون لا بعينه هو فيؤثر على آرائهم ويبيعهم أفكاره ومنتجاته وأعماله.

**(2)التفاوض**: رائد الأعمال مفاوض ناجح يساوم الزبـائن والممـولين والمـوردين وغيرهـم لتحقيق المكاسب والحصول على المنافع فتراه يمـارس مهـارة التفـاوض مـع الآخـرين وهو يعلم ما للتفاوض من قوة ستصب في مصالحه التجارية.

**(3)المرونة في التعامل**: رائد الأعمال مرن سلسل في التعامل مع الآخرين يعلم متـى يمكنـه أن يتنازل عن راية ليصل إلى فائدة مرجوة فيكسب من حوله بمرونته وتعامله مما يـؤثر على نجاح مشروعه ومبيعاته وأرباحه وقد أثبتـت الدراسـات أن الشـخص لـو تعلـم التعامل مع الآخرين يكون قد قطع 85٪ من طريق النجاح.

**(4)التخطيط**: رائد الأعمال لديه مهارة لتحويل حلمه إلى واقع ملموس وهي الطريقة الـتي يتم من خلالهـا الوصـول للهـدف فيضـع خطـه شـامله متكاملـة فـيخطط للتكـاليف وللتمويل وللتنفيذ.

**(5) التواصل**: رائد الأعمال بارع في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخـرين وحـريص على أن يضع زبائنه في مقدمة أولوياته حيـث أن العلاقـات تحـدث بعـدة طـرق فقـد تكون علاقات طبيعية أو تحدث صدفة أو يتم التخطـيط لهـا ويحـرص رائـد الأعمـال على أول 90 ثانية من لقاء عملائه لأول مرة حيث أن ذلـك سـيترك انطباعـاً جيـداً فالنجاح أو الفشل في إقامة العلاقات مع الآخـرين يتوقـف علـى مـا يحـدث في هـذه الفترة البسيطة.

## ثالث عشر:البيئة الإبداعية للمبادرين

**إن** إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين و إشباع احتياجاتهم و استثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يـواجههم لتحقيـق رؤيـة متكاملـة لتعزيـز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع ، و التخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة ، و تنظـيم

تلك المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تحقيق التنمية الاقتصادية .هذا يشترط وجود نموذج تقني كنواة لمجتمع معرفي، و الذي يشمل جميع فئات المبادرين ضمن حلقات بيئات المستقبل .هذه الحلقات تستند إلى عملية تصميم واقعية للقدرات المتوافرة في المجتمع و سبل تنميتها ولاستغلالها الأمثل، تحت قيد الأهداف و إستراتيجيات الخطة الوطنية و منها تنمية الإبداع ونشر أهمية التقنية في المجتمع و استقطاب المبدعين و تكوين حاضنات تقنية للاستمرار في الإبداع وإعداد الإطارات لاستخدامها في تطوير التقنية و وضع خطة عمل تفصيلية لتحويل الرؤية الوطنية إلى مشروع على المستوى المجتمع ككل، بمعنى آخر إيجاد البيئات المناسبة لتعزيز ثقافة المجتمع العلمي و التقني و تنمية القدرات التقنية و الإدارية للمبادرين بما يتوافق مع إطار السياسات الوطنية للعلوم و التقنية.

فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمع لتحقيق الريادة هو إثراء البيئة التي يعيش فيها وابتكار نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات و اقتناص الفرص و استثمار كافة الموارد المتاحة.

و الهدف من ذلك إيجاد البيئة المناسبة لتعزيز ثقافة المشروعات و تنميتها .كما يهدف إلى إعطاء صورة موجزة عن نماذج الأعمال المستقبلية و تحديد المفاهيم و المكونات الأساسية لبيئات المبادرين.

**رابع عشر:خصائص بيئات صناعة المبادرين**

تهدف فكرة بيئات صناعة المبادرين إلى غرس روح المبادرة لدى الشباب الناشئ في حقل الأعمال و تعميق مفهوم العمل الحر بين الشباب و تحفيزهم على إنشاء و تنظيم مشروعات خاصة بهم ، و ترويج ثقافة التفكير التجاري الصحيح و تنمية المهارات و الاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة للبحث و الاستكشاف عن الفرص الواعدة لخلق جيل من الشباب ينطلقون فعلياً من احتياجات البيئة المحيطة بهم،

و الاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في فريق العمل في المجالات الفردية و الجماعية .بالإضافة إلى ذلك إعداد برامج و ورش عمل تدريبية تحتوي على أنشطة وفعاليات تسد طموحات جيل الشباب بأساليب مشوقة و منهجية تطبيقية.

فتحويل هذه المعارف إلى الشكل التنظيمي الريادي ، بهدف إنشاء مؤسسات خاصة تكون من خلال المحاور التالية:[1]

- تنشئة أجيال معلوماتية قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة و تطويرها، بواسطة تطوير بيئة العائلة المتعلمة و التركيز على التعليم و التدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها وإبداعهم و تميزهم.
- إيجاد نماذج مشروعات و مجموعة مؤسسات صغيرة و منتجات متكاملة لتوفير فرص وظيفية ذات عوائد مالية عالية للمبادرين.
- توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات تلك المشروعات المستقبلية.

إن إقامة بيئات صناعة المبادرين من شأنها تنمية إحساس خاص بالانتماء لبيئة يعتز المبادرون بها، و يشعرون مع عائلتهم بمكانة اجتماعية عالية، مما يؤسس إطارات بشرية تحركهم دوافع ذاتية للإفصاح عن قدراتهم الكامنة في جو من المنافسة و التحدي مع الذات، فالكل شركاء في هذا العمل.

إن المفهوم الواضح للأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أية إستراتيجية تسعى لخلق هذه الثقافة في عالمنا خاصة و نشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهدا كبيرا و عمليات متواصلة تشارك فيها جميع المنظمات المهنية و العلمية بما فيها الجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي كفاءات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة عالم تتميز بالتغير بسرعة كبيرة.

**خامس عشر:أنواع الأعمال الريادية**

يمكن أن نصنف الأعمال الريادية و المبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية و ريادية في ثلاثة أنواع وهي :[2]

-أعمال إبتكارية بحثة

---

(1) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006 ، ص13

(2) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع السابق، ص15

-أعمال إبتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة

-الملكية لأعمال إبتكارية.

**1-أعمال ابتكاريه بحثة**

يقوم المبادر و الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد و يبني نشاطاً جديداً في عالم الأعمال.و من بين الأمثلة في هذا المجال ما قام به ستيفن جاب مؤسس شركة أبل كومبيوتر وكذلك بل غيتس مؤسس شركة ميكروسفت.

**2- أعمال إبتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة:**

يقوم المبادر و الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة .حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال و مجالات أخرى مختلفة .فمثلا برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

**3-الملكية لأعمال إبتكارية:**

يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملا، فالحاجة للإبداع و الابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية و يقتنص الفرص.

**<u>سادس عشر:مصادر تطوير الأفكار الريادية</u>**

يمكن ذكر بعض مصادر توليد الأفكار الريادية وهي:

- مركز البحث التي تقوم بتقديم أفكار جديدة لسلعة أو خدمة يطلبها المستهلك و تقع ضمن توقعاته.
- تعتبر قنوات التوزيع من بين أهم مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن واحتياجاتهم.
- الزبائن أنفسهم و الذين يطلبون سلعا بمواصفات معينة و التي تشكل مصدرا هاما لتطوير المنتجات.
- توجيهات السلطات العمومية نحو مشروعات ريادية.

## سابع عشر: مداخل إدارة ريادية الأعمال

تعد ريادية الأعمال مصدراً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من التميز في أدائها، إذ إن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد والتطور يتطلب مداخل لدراسة إدارة ريادية الأعمال وهذه المداخل ، تشمل:

1. **المدخل الاقتصادي**: ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911) التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة ، والأشكال التنظيمية الجديدة ، وفتح الأسواق الجديدة ، واستعمال مصادر تجهيز جديدة (Spencer et al,2008:9) .
2. **المدخل النفسي-الاجتماعي**: ترجع جذور ظهور هذا المدخل عندما ناقش (Collins و Mcclelland), أهمية العوامل النفسية-الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي (Keat,2008:28).
3. **مدخل السلوك الريادي**: تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية. وفي هذا الصدد قدم (Thompson) عام 1999نموذجاً للسلوك الريادي للمنظمات، إذ يشير على وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية، وعدم التأكد، محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية ، والشكل (1-6 ) يوضح ذلك السلوك. وهناك متغيرات مرتبطة مباشرةً بسلوك المنظمة الريادية ونشاطاتها مثل الإستراتيجية والهياكل التنظيمية والأداء.

ويميل السلوك الريادي إلى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها عبر المنظمة والتي تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية (Ireland et al,2006:11).

**شكل رقم ( 1-6 ) السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج (Thompson:1999)**



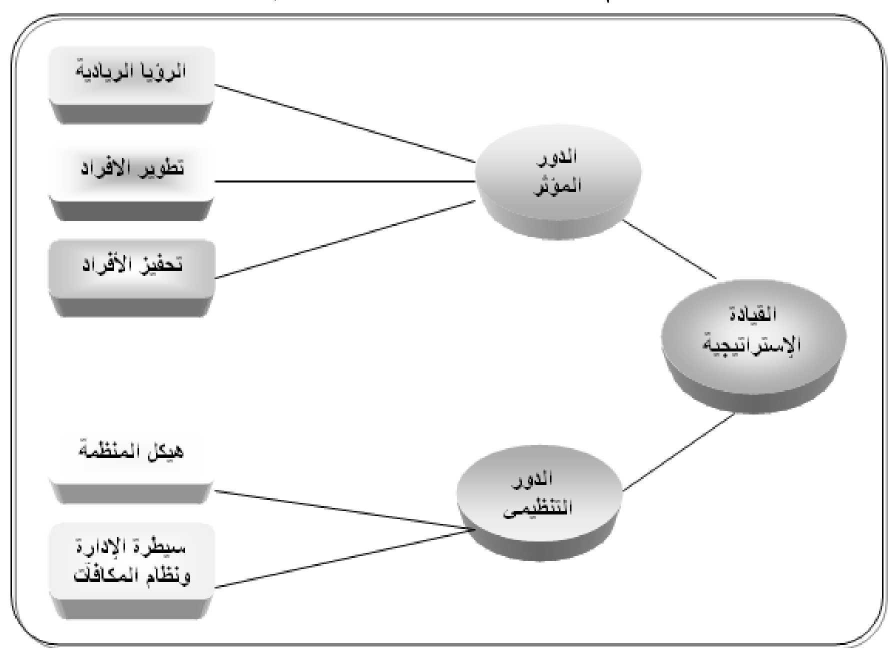
**المصدر:** (Ireland et al,2006:13).

4- **مـدخل المنظمـة المتعلمـة**: ويمكـن أن يسـمى بمـدخل التوجـه نحـو التغـيير، إذ يتطلـب (الرؤيا الريادية) في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع ومساعدة العاملين علـى المشـاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسـة، ويتطلـب أسـلوب فريـق (المخـاطرة الجديـدة للمنظمة )من خـلال الابتكـارات، ويتطلـب أيضـاً المكافـآت كعنصـر مهـم في الدافعيـة للتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخـاطرة بالتوجـه نحـو التغـيير المطلـوب للوصـول إلى المنظمة المتعلمة (Hitt et al,2009:112) .

5- **مدخل القيادة الإستراتيجية**: يؤدي القادة على وفـق هـذا المـدخل ادواراً فاعلـة ومـؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بهيكل تنظيمـي ملائـم

وثقافة إدارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم وكما موضح في الشكل ( 1-7)

**الشكل رقم (1-7) مدخل القيادة الإستراتيجية في الريادة**




**المصدر**: فضيلة سلمان داوود / دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية بعنوان تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال/ أطروحة دكتوراه / جامعة بغداد:كلية الإدارة والاقتصاد: قسم إدارة الأعمال:2011: ص 150.

6- **مدخل التوجه الريادي بالاستفادة من القدرات والموارد**: على وفق هذا النموذج تحدد المنظمة أولا أين تريد أن يكون مستواها من الكثافة الريادية، وتحدد هل أن الجهود الريادية للمنظمة ستكون موجهة نحو خدمات جديدة أو نحو أسواق جديدة، ومن ثم تحدد الموقع الذي تريد أن تكون فيه القائدة للإبداع مقابل التابعة للإبداع. فمجال الريادة يتضمن دراسة مصادر وعمليات الاكتشاف والتقييم واستغلال الفرص والأفراد الذين يقومون بذلك، إذ يجب على الرياديين الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرفهم مع أدنى حد من رأس المال وأقصى حد من العبقرية والارتجال. وبحسب رأي (Sebora et al,2010:455) **فان دعم الإدارة يشير إلى استعداد المديرين لتسهيل وتشجيع**

الأنشطة والفعاليات الريادية في المنظمة. وتشير أيضاً إلى صحة الاعتقاد بأن العاملين يمتلكون حرية تحديد الفعاليات والأنشطة المرتبطة بأداء عملهم بأن تبني الأفكار الجديدة والمبدعة يتطلب منح الأفراد الوقت الكافي لتبني هذه الأفكار وإنضاجها. وهناك حاجة إلى أن يكون عبء العمل معقولاً للسماح بالوقت الكافي للإبداع والعمل على حل المشكلات طويلة الأمد .

ويشير (Luke &Verreynne,2006: 62) إلى أن المرونة في قواعد وإجراءات العمل والمداولات الجادة بين الفرد ومسئوله المباشر ، ضرورية للأعمال الريادية. ويتفق على هذا الرأي (Kyrgidou et al,2010:48) ويضيف إلى ذلك الأخذ بالحسبان القدرات الديناميــة واستثمارها في هذا الجانب.

# الفصل الثاني
# التجارب الدولية والإقليمية
# في ريادة الأعمال

# الفصل الثاني
# التجارب الدولية والإقليمية في ريادة الأعمال

شهد اقتصاد العديد من الدول التي تتمتع بالمناخات الملائمة والمستقرة، تجارب ونجاحات كبيرة في مجال الريادية بما ذلك العديد من الدول العربية، ومن هذه التجارب:

**أولاً-التجارب الدولية:**

أ- **التجربة الأمريكية** :تقيم الولايات المتحدة الأمريكية أسبوع الريادة كل عام بهدف تحفيز الشباب على ممارسة العمل الريادي من خلال العديد من الأنشطة والفعاليات مثل تمارين المحاكاة، العاب الإنترنت مسابقات خطة العمل، برنامج الضيف المحاضر، ورش العمل المختلفة، منتديات محلية لأنشطة الريادة.

إضافة إلى تصميم مواقع تعليمية على الإنترنت تتيح التعرف على قدرات الطلاب، والتفاعل مع المعلمين المتخصصين لاستكشاف قدرات الطلبة الريادية ومهاراتهم، فضلاً عن المراكز الريادية المنتشرة حول الولايات المتحدة التي تقدم برامج تعليمية وتدريبية للأجيال الجديدة من الرياديين، وكذلك المساعدات للرجال والنساء في مجال تقنية المعلومات والاتصالات (Bygrave,2003,p6) .

وعلى الصعيد الإعلامي تقوم الحكومة الأمريكية بحملات إعلامية واسعة النطاق تتناول قصص النجاح الحقيقة لرواد الأعمال بهدف تشجيع الشباب من مختلف الأعمار على الريادة والعمل الحر لتنمية الاستعداد والتوجه الإيجابي نحو العمل الريادي والمساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال جعلها مسئولية كل فرد يتجه نحو العمل الريادي ويوظف الآخرين. (مبارك، 2011م،ص 112).

كما تقدم الجامعات الأمريكية برامج تعليمية متكاملة في تخصص الريادة من خلال برامج علمية متنوعة اتبعت خطاها العديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم، وبصفة خاصة جامعة جنوب كاليفورنيا التي تعد أول جامعة تطرح أول برنامج علمي حديث ومتطور في ريادة الأعمال عام1971 م، ثم تبعتها بقية الجامعات داخل وخارج أمريكا، بل قامت هذه الجامعات

بتنظيم مسابقات لتشجيع روح الريادة بين الطلاب، حيث يقدم معهد ماساتشوستس جائزة قيمتها خمسون ألف دولار أمريكي للباحثين والطلاب المتميزين في المشروعات الريادية، وتمنح جامعة يالـ"Yale" الأمريكية

جوائز تصل قيمتها إلى خمسين ألف دولار من خلال منافسات خطة مشروع على مستوى الجامعة وتقدم هذه المنحة مبلغاً من المال للبدء بالمشروع، إضافة إلى النصح والإرشاد والمتابعة لريادي الجامعة (حامد وارشيد، 2007 م، ص 52).

ب - **التجربة البريطانية** :اهتمت بريطانيا بالتعليم في مجال الريادة، وأنشأت برامج لتعليم الريادة في العديد من الجامعات البريطانية، مع التركيز على نقل المعرفة والتقنية بشكل خاص في جميع مراحل التعليم سواء العالي أو العام، بهدف تعزيز قدرات الطلاب في سن مبكرة على ممارسة العمل الريادي من خلال الإبداع والابتكار كوسائل تمنح القيمة الإضافية لهذا العمل لتشجيع بدء وإنشاء المشروعات الريادية .(Global Entrepreneurship Monitor,2003,p3 )

كما أسست الحكومة البريطانية المجلس الوطني لخريجي الريادة لتعزيز ثقافة الريادة في بريطانيا وتعزيز الشراكة بين المجتمع الأكاديمي وقطاع الأعمال، وتضمين الريادة في التعليم الرسمي، بجانب عمل حملات توعية وطنية مستمرة لتعزيز مفهوم الريادة لدى الشباب، وجلب جيل جديد ملهم في الريادة

والإبداع، وإشراك العديد من الرياديين في المدارس لتعزيز التوجه الريادي لدى الطلبة (مبارك، 2011م، ص 113-114).

وقد طورت بعض الجامعات البريطانية التعليم الريادي كجامعة شيفيلد التي جعلت تعليم الريادة برنامج دارسي أساسي ضمن برامجها الدراسية، مع ربطه بموضوعات العلوم والهندسة، والعمل على نشر ثقافة الريادة من خلال الجوانب العلمية للبحث العلمي اللازم للحصول على المعرفة وانتاجها في المجالات كافة.

(Final Proceedings,2006,p 25)

**ت- التجربة اليابانية** :أجرت السلطات اليابانية عمليات إصلاح واسعة النطاق في النظام التعليمي كما قامت الجامعات اليابانية بعقد تحالفات استراتيجية مع بعضها البعض ومع قطاع الأعمال والإدارة.

وقد أعطيت الجامعات الاستقلالية التامة دون أدنى تدخل من الأجهزة الحكومية من أجل تحسين التقنية وتطوير الموارد البشرية فيها، وتقليص الفجوة بين مخرجات الجامعات العلمية والبحثية واحتياجات سوق العمل، وربط الجامعات بقطاع الأعمال لإتاحة إمكانية إنشاء منظمات أعمال ريادية جديدة لجيل الشباب، مع وضع معايير جديدة للنظام التعليمي لتشجيع الابتكار والريادة.( مبارك، 2011 م،ص 125).

ويعزي نجاح اليابان صناعياً واقتصادياً إلى التكامل المتجانس بين الصناعات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، ودعم رجال الأعمال من خلال تيسير حصولهم على القروض بالإضافة إلى إنشاء البنية الأساسية التي تدعم التنمية فضلاً عن وضع الحكومة اليابانية لسياسة ثابتة لدعم وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومنحها قدرات تنافسية (حسن، 2011،ص 135-137)

كما عملت الحكومة اليابانية على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم المالي المباشر من قبل المؤسسات المالية للدولة أو الاقتصاد المشترك، إضافة إلى قيامها بالتامين ضد الديون المعسرة من خلال ضمان الدولة تغطية الخسائر التي تتعرض لها المؤسسات المالية عند عدم سداد المنشآت الصغيرة والمتوسطة للقروض التي تحصل عليها وتوفير الدعم التسويقي حيث تحدد الحكومة اليابانية مشترياتها من الصناعات الصغيرة والمتوسطة سنوياً، مع إلزام المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بإتاحة الفرصة أمام هذه الصناعات كشرط للحصول على عقود ومناقصات حكومية (نخيمر وعبد الحليم، 2010م، ص 51-52).

**ث-تجربة الهند**:

تمثلت التجربة الهندية في دعم المبادرة والريادية وتعزيزها في المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة، بإنشاء المجلس الوطني للمنشآت الصغيرة في مختلف الأقاليم، وعلى الصعيد المالي عملت الهند على إصدار قانون تنمية المنشآت الصغيرة والذي بموجبه تعمل الهيئات المختلفة في الهند على دعم المشروعات الصغيرة وتشجيعها، تأسيس بنك تنمية الصناعات الهندية ( SIDBI)

لتقديم الحوافز المالية والقروض، ووضعت برنامج لضمان القروض للمنشآت الناشئة بنسبة-80% 75 في حال ملكية النساء للمشروع، وتعمل الحكومية الهندية لدعم المشاريع الريادية على إعفاء المنشآت من الضرائب المحلية والضرائب المقررة على المواد الخام، وإعفاء من الضرائب للمنشآت التي يقل إنتاجها عن 10,000 $، وفي حدود 50 %من الإنتاج، كذلك قامت الحكومة بإعداد قائمة شملت 800 سلعة صناعة اقتصر إنتاجها على المشاريع الصغيرة (رسلان ونصر، 2011).

## ثانياً-التجارب الإقليمية

### أ- التجربة المصرية

سعت مصر إلى الاهتمام بزيادة مشاركة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد القومي، إلا أن دعم هذه الصناعات لم يأخذ الشكل أو الهياكل التنظيمية اللازمة لنجاحها لذلك اتجهت الجهود إلى اعتبار هذه المنشآت وسيلة لمواجهة مشكلة البطالة ومكان لإعداد وتدريب القوى العاملة واكسابها الخبرات الفنية والإدارية اللازمة، فضلاً عن اعتبارها صناعات مغذية للمشروعات الكبيرة، لكن هذه الجهود والتوجهات لم تكف لتطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة بل واجهت أغلبها الإفلاس والانهيار نتيجة عدم توافر المساندة الصادقة لتصل إلى تجربة قوية لها مقومات النجاح والاستمرارية (حسن، 2011 ، ص 48-49).

وبالرغم من تلك الصعوبات إلا أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر قد هيمنت على القطاع الخاص بما نسبته تتجاوز 93 % فضلاً عن توفير فرص عمل لثلثي قوة العمل في مصر، مما دفع الحكومة إلى دعم هذه المشروعات وهذا يدل على نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص عمل ( المبيريك، 2009 ،ص 289).

### ب-التجربة التونسية:

تمثلت التجربة التونسية في ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في قيام وكالة تشجيع الاستثمار على تأسيس مكتب لتقديم الخدمات الإدارية والقانونية للمشروعات الصغيرة، يهدف إلى تشجيع الشركات والأفراد على تأسيس مشروعاتهم بشكل رسمي ومنظم بحيث تجرى الإجراءات في غضون 24ساعة، كذلك وضعت الحكومة التونسية استراتيجية هادفة إلى تشجيع الريادية في المشروعات الصغيرة تمثلت في القوانين الخاصة بتوفير حوافز للمنشآت الصغيرة والإعفاءات على الأعمال الخاصة بهم ( حامد، أبو هنطش، وآخرون، 2009 ).

**ت-التجربة الأردنية:**

حرصت الأردن على دعم وتشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال الاهتمام بالحاضنات التقنية كآليات لمساعدة رواد الأعمال على تنفيذ مشروعاتهم من خلال توفير المقومات المالية والفنية والإدارية والتسويقية اللازمة لتنفيذ مشروعاتهم واعتمادهم على أنفسهم ومواصلة مسيرة نمو المشروع بنجاح بعد خروجه من الحاضنة، ومن ثم تعد الحاضنات في الأردن من أهم مدخلات نشر ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة ( المري، 2013 ).

لقد اتخذت السلطات الأردنية مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى دعم وترقية المشاريع الصغيرة في المملكة الأردنية الهاشمية، من أهمها وضع الإطار العام للسياسة الصناعية، تخصيص المساعدات لتنفيذ برامج مساعدة قطاع الصناعة، توفير التمويل الميسر بأسعار فائدة منخفضة للصناعات، تنفيذ مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية، اعتمدت السلطات الأردنية مجموعة من البرامج من بينها برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي( الدماغ، 2010 ؛ يعقوبي،2006 )

**ث-التجربة المغربية:**

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أساس النسيج الصناعي في المغرب، حيث تمثل 95% من مجموع المؤسسات، لذا فإنه من المنتظر أن يلعب هذا القطاع الدور الحيوي والأساسي في التنمية الاقتصادية.

قامت السلطات المغربية بمجموعة من الإجراءات، أهمها :ميثاق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن هذا الميثاق مجموعة من الإصلاحات البنيوية للقطاع والتي تنتهجها الدولة لتأهيل وإنعاش المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال( إنشاء الوكالة الوطنية لإنعاش المشاريع الصغيرة والمتوسطة - تقديم الحكومة المغربية تسهيلات مباشرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة- إنشاء الصناديق الجماعية للاستثمار ورأس المال -تبني الحكومة إشراك القطاع الخاص في تنمية المشاريع الصغيرة(الدماغ، 2010 ).

**ج-التجربة الكويتية :**

سعت الحكومة الكويتية إلى دعم ريادة الأعمال في 18 ديسمبر عام 1996م من خلال تخصيص ( 100) مليون دينار كويتي لإنشاء " محفظة صندوق الاستثمار "وتأسيس الشركة الكويتية

لدعم المنشآت الصغيرة التي عملت على تفعيل دور القطاع الخاص ودفع الشباب الكـويتي باتجـاه العمل الحر، حيث مولت الشركة ( 51) مشـروعاً في مختلـف القطاعـات بـرؤوس أمـوال قـدرها ( 5.10) مليون دينار كويتي. كما أصدرت الحكومة الكويتي ة قانون عـام 1998 م قضـى بإنشـاء محفظة مالية لدى بنك الكويت الصناعي بقيمة ( 50) مليون دينار لمـدة ( 20) عامـاً بهـدف دعـم وتمويل النشاط الحرفي والمشروعات الصغيرة، كما هدفت إلى تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة مـن خـلال تشـجيع المبـادرات الفرديـة وذوي الخـبرة والتخصصـات المهنيـة لمزاولـة الأعمـال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والفائدة العامة (حسن، 2011 ،ص 189).

وترى المؤلف أن العامل المشترك في جميع التجارب السابقة الذكر أنها سعت إلى القضاء على ظاهرة البطالة بجانب دعم الاقتصاد الوطني وايجاد قوى عامله مبتكـرة تسـعى إلى تحسـين مسـتمر للسلع والخدمات في إطار من التنافس المحمود، واتفقت فيما بينها على تعزيز ريـادة الأعمـال مـن خلال تشجيع ودعم المنشآت الصـغيرة والمتوسـطة مـن خـلال تـوفير الـدعم المـالي عـن طريـق المؤسسات المالية والبنوك والصناديق والمبادرات الشخصية من الحكومـات والأفـراد، في حـين أن التجربة ( الأمريكية والبريطانية واليابانية) اعتمدت بشكل رئيس على نشر ثقافـة ريـادة الأعمـال عبر وسائل الإعلام من خلال حملات إعلامية مكثفة، كما أنها تقوم بإقامة أسبوع ريـادة كـل عـام ومؤتمرات تتضمن أهم الانجازات حول تطورات المشروعات الريادية وحصر لأهم الجهود الريادية ومدى تطورها، كما أنها صـممت مواقـع تعليميـة علـى الإنترنـت تتـيح الاستكشـاف لقـدرات ومهارات الطلاب الرياديين وتتيح التواصـل الفعـال بـين خـبراء الريـادة والريـاديين لتـوجيههم والإشراف عليهم في بناء مشروعاتهم وتطويرها بينما التجربة ( المصرية، الأردنية الكويتيـة) فأنهـا أغفلت استخدام وسائل الإعلام في نشر ثقافة ريادة الأعمال بل اقتصرت علـى المراكـز المختصـة بريادة الأعمال وحاضنات الأعمال في حين أنها اقتصرت على متابعة أخبار المنجزات الريادية من خلال حاضنات الأعمال فقط وتقييم مؤتمرات وورش عمل لتفحص أخـر إنجـازات المشـروعات الريادية، كما تعاني من ضعف التواصل بين الرياديين وخبراء الريادة إضافة لمعاناتها من نقص عدد المراكز الريادية.


الفصل الثالث
الإبداع والإبتكار

# الفصل الثالث
# الإبداع والابتكار

**مقدمه**

تتصف ريادة الأعمال بالإبداع والابتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة وهذا الإبداع والابتكار يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية التي تخلق الثروة ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

فنجد العديد من الشركات والمؤسسات تتنافس على الموارد البشرية المبدعة والموهوبة والمبتكرة والتي تشكل أهم عوامل تلك المنافسة في عصر المعرفة، فالتحديات التي تواجهها الشركات تفرض عليها ضغوطاً للتفكير المستمر في إيجاد طرائق وحلول مبدعة تمكنها من تذليل الصعوبات والتكيف مع المتغيرات والتقلبات في بيئتها الداخلية والخارجية.

إن اكتشاف المبدعين والاحتفاظ بهم عنصراً هاماً في قيادة السوق وذلك من خلال استثمار قدراتهم وإبداعاتهم في مجال الأعمال لأن المعيقات التي تواجه رائد الأعمال تتطلب منه إيجاد طرق مبتكرة وأساليب مبدعة للتغلب على تحديات بيئة العمل في مشروعه وتتطلب منه أفكاراً إبداعية ينافس بها السوق وقد أكدت أبحاث الدماغ إن الدماغ البشري مبرمج ليكون مبدعاً لكنه يحتاج إلى الممارسة والتدريب وهذا يعني إن كل شخص مبدع فرائد الأعمال مبدع وعليه أن ينمي إبداعه.

وقد اعتبر **دراكر** أن الإبداع عمل عقلاني منتظم ودءوب، يجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً، فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث إن التغير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً أيضاً(Drucker, 1985: 37).

ويرى **ويلسون وروزينفيلد**: أنه من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه تتهاوى المنظمات وفي النهاية تموت (Wilson & Rosenfeld, 1999: 530).

## أولاً:مفهوم التوجه الإبداعي

يُعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية ، وكذلك في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وقيادة فرق العمل وإدارتها، أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم التوجه الإبداعي وبيان ماهيته، وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف مناهجهم العملية والثقافية، وكذلك المدار الفكرية التي ينتمون إليها (الحقباني، 2007،ص 12).

ويعرف التوجه الإبداعي على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي قد تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة (أيوب 2000، ص 6).

ويشير (الزهراني، 2002، ص 246) إلى أن التوجه الإبداعي هو القدرة على تقديم إجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها في استغلال الفرص المتاحة أمامها.

ويرى ( القاسمي، 2002، ص 551) أن التوجه الإبداعي يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون أو العاملون، والتي تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب وأفكار أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز المنظمات، وتؤدي بنفس الوقت خدمات أكثر للمجتمع.

ويشير (Wickham, 2001, p: 223 ) إلى أن التوجه الإبداعي يكون على أربع أشكال، ويتمثل في مصفوفة تعتمد على بعدين البعد الأول منها يتمثل في أثر الإبداع والبعد الثاني يتمثل في التكنولوجيا، ومن خلال مزاوجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة ، يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي من خلال أربع خلايا، وكما هو موضح بالشكل (2-1 ) الآتي:

**الشكل (2-1)**

**أنواع التوجه الإبداعي**

| أثر الابداع | تكنولوجيا جديدة | تكنولوجيا موجودة |
|---|---|---|
| عال | توجه ابداعي جديد | توجه ابداعي معرفي |
| منخفض | توجه ابداعي متخصص | توجه ابداعي متراكم |

Source: Wickham, Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England

وقد وضع كل من (Harrison & Samson, 2002, p: 50) نموذج قاموا من خلاله بتحديد ثلاث سمات أو صفات تنظيمية تعتبر أساسية للمنظمات المبدعة، وهذه السمات هي:

1-تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية الاستباقية والمجازفة إضافة إلى التزامها في الجانب الإداري.

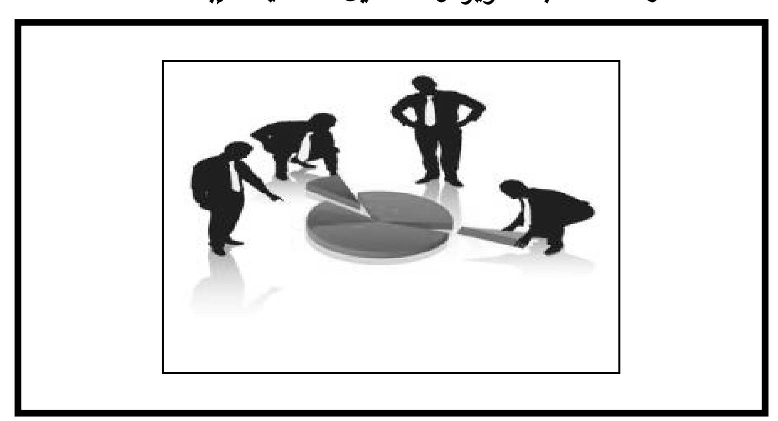
2-الشفافية والتعاون في البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين جميع العاملين، وكذلك تأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز.

3-امتلاك المنظمة للتنظيم المرن إلى جانب تمتعها بالمرونة الاستراتيجية في إتباع السلوك التعاوني المنسجم والمتناغم.

وقد قامت دراسة (Quince & Whittaker, 2003, p: 9) بوضع مؤشرات إجرائية يمكن من خلالها قياس التوجه الإبداعي في المنظمة، وذلك من خلال القيام بنشاطات البحث والتطوير، وتحديد نوعية الموارد البشرية، وكذلك معرفة وأنواع الإبداعات في المنظمة.

## ثانياً:مفهوم الإبداع والابتكار

الإبداع creativity هو توليد أفكار جديدة وهو تبني فكـرة أو سـلوك جديـد أو سـوق جديد أو تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة لغرض تقديم منتج جديد يحل محـل منـتج موجـود بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرق أو تطوير منتج قـائم أو تصـميم عمليـة جديـدة أو تطوير ذلك فالأفكار الخاصة بالتطوير والتحسين تعد أيضاً إبداعاً.



يرى البعض بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته علـى الخـروج عـن المـألوف في التفكير.

و **يعتبر الاقتصادي شومبيتر** أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1912 ، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصـيلة الناتجـة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه(1) .

**وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف و هي :(2)**

أ -إنتاج منتجات جديدة إستجابة لطلبات مستقبلية.

ب -الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.

ج -إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.

---

(1) LA CHMAN Jean , le financement des stratégies de l'innovation, Economica ,Paris,1993,p110

(2) J Fericelli et C.Jessua, 1983,p42

د - اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.

هـ- إيجاد تنظيم جديد.

ويمثل المناخ الإبداعي مجال فعل المبدع و يعزز المناخ من خلال اهتمام إدارة المشروع المبني على:

أ- الإيمان بالفكرة و الإستجابة لها

ب - اهتمامها بالإبداع و المبدعين

ج - البحث عن الفرص المفقودة نتيجة المخاطرة

د - تشجيع النقد البناء

هـ - تعريف العاملين بوجهات النظر الجديدة

و مما تقدم يشير مفهوم الإبداع إلى اتجاهين و هما : الأول يهتم بتطوير الفكرة المبدعة و بلورتها أما الثاني يتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة و تحويلها لأشياء نافعة.

و حتى يكون الإبداع فعالا يجب أن يعتمد على الأسس التالية :[1]

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير
- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال و المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة
- نشر الوعي الإبداعي و تسليط الضوء على شريحة المبتكرين و الموهوبين بالدولة
- تبادل الأفكار و الخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين و تنمية إمكانياتهم

(1) نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97 ، جامعة دبي، 2004 ،ص ص123-124 :

أما فيما يخص الهياكل الخاصة بالإبداع ، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من الهياكل الخاصة بالإبداع وهما :[1]

أ -الهياكل العمومية وتشمل كل مؤسسات البحث و التطوير التابعة للدولة و كذا مديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، و هي تضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية أو الوطنية.

ب -الهياكل الخاصة و تشمل مقاولات القطاع الخاص و التي تنشأ هياكل البحث، الاختراع و الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المبدعون الأحرار ذوي المواهب والقدرات الإبداعية.

فعلى المشاريع مهما كانت أن تعتمد على الإبداع لدعم قدراتها الفنية لنموها و استمرارها لمواجهة التغيرات البيئية و التي قد تؤثر سلبا على قدرتها التنافسية .كما يجب عليها أن تعتمد على البحث و التطوير التي تؤدي في النهاية إلى تحسينات و إبداعات في مخرجاتها، إذ تهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .[2]

يتكامل الإبداع مع الريادة من خلال التفرد في تنظيم و إدارة الموارد المتوفرة في المشروع واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة و تحويلها إلى شيء نافع يبني عليه طلب جديد.

إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً أو جملة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع من حيث تناولها لأبعاد الإبداع، ولهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه(روشكا،1989:16) والجدول التالي يوضح أهم تعريف الإبداع:

(1) سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994 ، ص ص46 : 48

(2) زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ، ص281

جدول رقم(2-2)

تعريفات الإبداع

| الباحث | السنة | التعريف |
|---|---|---|
| Simpson | 1984 | المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية (المليجي،1984: 124 |
| Drucker | 1985 | الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقه أفضل (ucker, 1985: 5). |
| Stein | 1985 | عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد (المنصور،1985: 26). |
| Guilford | 1986 | تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة والأصالة (مركز الخبرات المهنية، 2004: 81). |
| عيسوي | 1989 | الإبداع ليس مجرد محاكاة لشيء موجود، وإنما هو في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صورة إبداعيه جديدة (عيسوي ،1989: 20). |
| روشكا | 1989 | الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية،التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة (روشكا، 1989: 16-17). |
| السويدان والرفاعي | 1994 | النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا لنظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال (السويدان والرفاعي، 1994: 80). |
| الحمادي | 1999 | مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة،مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله (الحمادي،1999: 32). |
| Amabil | 1998 | تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة (Amabil, 1998: 77). |
| جروان | 2002 | مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 2002: 22). |

| الباحث | السنة | التعريف |
|---|---|---|
| رضا | 2003 | الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها(رضا، 2002: 30). |
| العجلة | 2009 | مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجلة، 2009: 14). |
| أبو زيد | 2010 | عملية ذهنية معرفية،يتفاعل فيها الفرد مع البيئة، ويتجاوزها ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف ، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة (أو زيد، 2010: 34). |
| جبر | 2010 | عملية عقلية متعددة المراحل، تكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل العقلية والشخصية والاجتماعية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتاجات وحلول مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية في مجال العمل الإداري، ويتميز هذا العمل بالحداثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية ( جبر، 2010: 11). |
| بربراوي | 2011 | مستوى معين من التفكير يعتمد الموهبة والقدرات الذاتية والخبرات المكتسبة والتعليم للأفراد، من خلال محاكاة البيئة المحيطة، للإتيان بأفكار جديدة مفيدة وأصيلة تسهم في تطوير الوسائل والطرق لحل المشكلات ولتحقيق الأهداف ورغبات المستهلكين (بربراوي، 2011: 18). |

## ثالثاً:أنواع الإبداع

يشير (حريم، 2004،ص 346) إلى أن الإبداع على مستوى الشركة يمكن تصنيفه إلى نوعين أساسيين يشتمل على كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما:

1-الإبداع المنظمي: يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات الشركة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

2-الإبـداع الفـني أو الـتقني: يشـمل تطـوير منتجـات أو خـدمات جديـدة أو تغـيرات في التقنيات التي تستخدمها الشركة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسـوب في العمل وغيرها.

علـى الـرغم مـن تعـدد مـداخل مفـاهيم الإبـداع إلا أن التعريفـات السـابقة اهتمـت بالمضامين والخصائص والعناصر التي يرتكز عليها مفهوم الإبداع وهي: (بلوني، 2008: 14-15).

1-أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثـل في التحسـس بالمشـكلات والطلاقـة والأصـالة والمرونة.

2-أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديدة .

3-أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديـاً ملموسـاً، فقـد يكـون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية.

4-أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

5-أن الإبداع ليس ظاهرة فردية فقط،وإنمـا يمكـن ممارسـته علـى مسـتوى الفـرد والمجتمـع والمنظمة.

6-أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هـو طاقـة كامنـة يتصـف بهـا الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، فيولد الإنسان وبداخله قـدرة إبداعيـة، وتنمـي هـذه القدرات عن طريق عدة عوامل.

**رابعاً:القدرات الإبداعية**

**التفكير الإبداعي** فهو عملية عقلية مركبة قائمة في عقل الإنسان يتم مـن خلالهـا إنتـاج تغييرات وأفكار وأشياء محسوسة أو غير محسوسـة تتسـم بالأصـالة، فالإبـداع منـتج في حـين أن التفكير الإبداعي عملية عقلية إبداعية وبقدر ما تتميـز العمليـة بـالجودة والكفـاءة يكـون للمنتج تميزه وأثره.

ويجب تنمية القدرات الإبداعية الموجودة عند كل إنسان وإلا فإنها ستضمر وتضعف وسيحتاج الشخص أن يدربها ليعيد إليها القوة والحيوية وقد حدد علماء التفكير الإبداعي إن القدرات الإبداعية تتمثل في الطلاقة، والمرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات.

- **الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والحلول بسرعة وسهولة ويكون التركيز هنا على كم الأفكار وليس على نوعها.(لذا من المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها (السويدان والعدلوني، 2002، ص 57). **ويشير** ( الطيطي، 2007، ص 55) إلى أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

**أ-طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

**ب-طلاقة التداعي**: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

**ج-طلاقة الأفكار**: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

**د-طلاقة التعبير**: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

**هـ-طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

- **المرونة:** قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة أو حلول متنوعة ليست أفكار وحلول تقليدية ويكون التركيز هنا على تنوع الأفكار وليس كمها.كما أنها النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، 2002 ،ص 118)، وقد قسم (إبراهيم، 2002،ص 25) المرونة إلى نوعين:

**أ-المرونة التلقائية**: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

**ب-المرونة التكيفية**: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا

النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

- **الأصالة:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومميزة غير مألوفة لم يسبق إليها أحد ويكون التركيز هنا على أصالة الفكرة وحداثتها. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي" القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعني الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادات درجة أصالها" **والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:** الشربيني وصادق، 2002،ص 109).

1-الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

2-الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

3-الاستجابة الماهرة ( القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

- **التفاصيل (الإفاضة والتوسع):** قدرة الفرد على التوسع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو مشكلة أو منتج من أجل تطويرها أو تنفيذها.
- **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على إدراك مواطن الضعف أو الجهل أو النقص في الموقف أو المشكلة أو المنتج من خلال النظر إلى المثير من زوايا مختلفة.

## خامساً:مراحل التفكير الإبداعي

تحدث العملية الإبداعية داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان ويتم عبر أربع مراحل لتولد خلالها الفكرة الجديدة وهي:

### المرحلة الأولى: الإعداد

تعتبر المرحلة الأولى هامة من ناحية الإعداد الجيد للفكرة ويتم من خلالها إدراك وتحديد المشكلة أو الموضوع إدراك جيد ويتم تحديدها تحديد واضح فيحصل الفرد على المعلومات والبيانات والمهارات حول الفكرة التي يسعى لتوليدها ويجب أن يفصل بين تلك البيانات والمعلومات وبين إنتاجه للأفكار حتى تتولد أفكار مبدعة غير تقليدية وقد تكون هذه الفترة يوم أو أسبوع أو شهر أو أقل من ذلك أو أكثر

**المرحلة الثانية: الاحتضان**

في هذه المرحلة يجتهد الفرد في سبيل حل المشكلة أو إنجاز الموضوع الذي يفكر فيه، ويتعرض بهذه المرحلة إلى صعوبات وعوائق تحول بينه وبين توليد أفكاره الإبداعية وقد يخلو دماغه من أفكار جديدة وقد يتوتر ويشعر بالعجز من الاستمرار في الموضوع ويكاد يتراجع وهنا ممكن أن يمارس الفرد أنشطه كالمشي أو السباحة أو الاسترخاء ليرتاح نشاطه العقلي قليلاً، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة اختمار للفكرة.

**المرحلة الثالثة: الإشراق أو الإلهام**

هذه المرحلة أهم مراحل العملية الإبداعية حيث تبزغ الفكرة وتنبثق كالشرارة وتظهر بشكل واضح مع الأحداث التي سبقتها أو رافقتها بعد أن ظهرت أفكار سابقة تفتقر للإبداع المطلوب.

**المرحلة الرابعة: التحقق**

وهي آخر مرحلة من مراحل العملية الإبداعية وتتم بشكل واعي مثل مرحلة الإعداد ويتم هنا تقييم الفكرة التي توصل إليها عن طريق اختبار الفكرة الإبداعية والتأكد من فعاليتها.

ورغم المراحل السابقة للعملية الإبداعية إلا أن بعض المبدعين قد لا يمر بتلك المراحل كون العملية الإبداعية تعد من أعلى النشاطات العقلية وهذا النشاط تختلف من مبدع لآخر فمنهم من لا يمر إلا بمرحلة واحدة ومنهم من يمر بجميع المراحل.

وقد يحدث هذا مع نفس الفرد فأحياناً يمر بالمراحل الأربعة لتوليد فكرة إبداعية وأحياناً يحدث معه الإبداع بمرحلة واحدة فقط.

ويرى آخرين من العلماء أن مراحل عملية الإبداع تكمن في المراحل الآتية:

1. تكوين الأفكار.
2. التجريب الأولي
3. تحديد التسهيلات.
4. التطبيق النهائي.

## سادساً:مبررات تعليم التفكير الإبداعي

تحرص الاتجاهات الإدارية الحديثة على أن يتعلم رائد الأعمال التفكير الإبداعي وذلك لعدة مبررات منها:

- التفكير الإبداعي يطلق الأفكار الريادية بحرية وطلاقة فينتج عن ذلك ابتكارات تخدم الريادة.
- التفكير الإبداعي يساعد على حل المشكلات واتخاذ قرارات وهو متطلب رئيسي في إدارة المشاريع الريادية.
- التفكير الإبداعي يشعر رائد الأعمال بالسيطرة الواعية على تفكيره وقدراته على الإنتاج.
- التفكير الإبداعي يساعد على نمو ثقة رائد الأعمال بنفسه أكثر فأكثر حيث يشعر بقدراته على مواجهة مشاكل العمل.

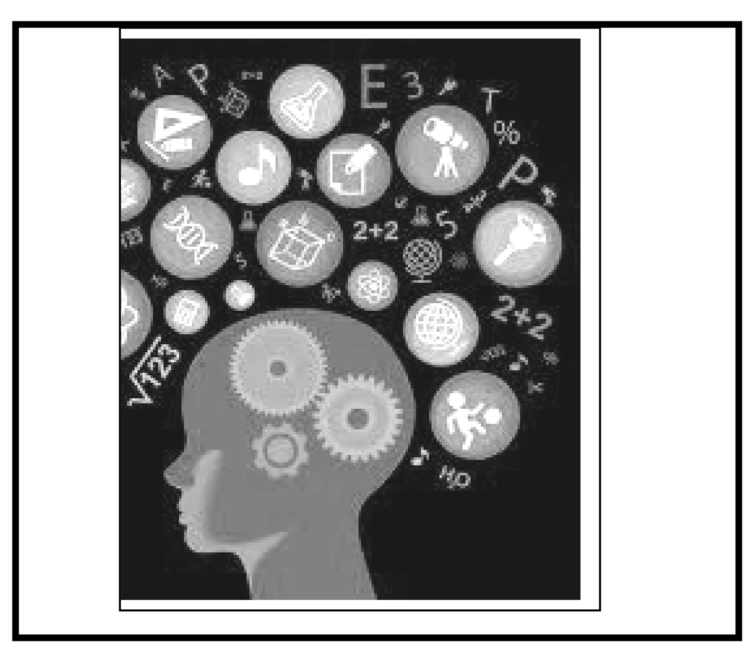
ويمكن أن يكون الإبداع في المؤسسات والشركات والمشاريع من خلال:

(1)الإبداع الإداري كاستعانة بكار معين أو ابتكار مهام معينة أو تغيير بالأنظمة أو ابتكار نظام للمكافآت كذلك تخصيص موارد وتصميم برامج أي كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك تصميم برنامج إداري جديد.

(2)الإبداع التقني ويكون في ابتكار نظام جديد أو ابتكار وسيلة جديدة وخدمات جديدة وممكن أن يكون تصميم خط إنتاج جديد أو تحسين عملية إنتاجية قائمة أو ابتكار منتج جديد ومن أمثلة على ذلك الحصول على براءة اختراع.

## سابعاً:التفكير الريادي والإبداع

الإبداع هو مطلب أساسي في عملية التفكير الريادي وهو الروح الذي تستمد منه المشاريع قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق العمل فهو يغذي المشاريع بالأفكار الإبداعية الجديدة والمبتكرة سواء كان ذلك باستراتيجيات جديدة للعمل أو بمنتجات جديدة أو عمليات جديدة وهو الطريقة التي يستند عليها الريادي لإيجاد مصادر جديدة للمال والثراء.



يتوجه العالم اليوم نحو البحث عن الأشخاص المبدعين والتركيز على تنمية الإبداع لديهم في شتى علوم التكنولوجيا وغيرها من العلوم وتوسعت النظرة للإبداع حتى شملت إدارة الأعمال والاقتصاد والتجارة والمنافسة الحرة بالأسواق العالمية وأصبح عالم ريادة الأعمال يبحث عن المبدعين ويعتبرهم وسيلة هامة للفوز بالمارثون التجاري وذلك لبصمتهم الواضحة في ابتكار المنتجات وتحسينها وابتكار خطط تسويقية وتصميم أعمال إبداعية فأفكار المبدعين أدت إلى تسارع الإنجازات في العالم من خلال إنتاجاتهم العلمية أو الفنية أو الفكرية.

ومع قوة المنافسة وتقلبات السوق وظهور متغيرات جديدة تؤثر على الشركات والمؤسسات نرى إن الإبداع هو الشرط الأساسي لاستمرار تلك المشاريع ونموها حيث إن العالم يتجه للإبداع ومن يحتفظ بأساليبه ومنتجاته وأفكاره التقليدية يسقط من سوق المنافسة ولا يكون له مكان بين تلك المؤسسات الريادية، فالإدارة التقليدية لم تعد تجدي بالوقت الحالي فالاتجاهات الحديثة نحو الإدارة الإبداعية تاركاً الإدارة التقليدية متجهاً إلى عمال الإنتاج فيشكلون فريق واحد لتبادل الآراء والأفكار وللتجديد والتحديث المستمر ذلك لأن ريادة الأعمال تتسم بالإبداع والابتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة

وهذا الإبداع والابتكار سيحقق لها الميزة التنافسية التي تخلق الثروة وكما ذكرنا فغن هذه الإبداعات والابتكارات ممكن أن تظهر بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

لذلك تجد النمط الريادي المتكامل يهتم بالإبداع وبإعداد جيل ريادي متميز في مشاريعه الحالية والمستقبلية خاصة عندما تكون المشاريع الكبيرة الأم تنتهج نمط ريادي متكامل فإنها تلد مشاريع صغيرة مؤهلة ريادياً حينما يقوم أحد موظفيها بتأسيس مشروع خاص له.

**ثامناً:سمات المبدع والمبتكر**

هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الإداري المبدع، من أهمها ما يأتي:

**أ- إمتلاك المدير المبدع مهارات ومقدرات التفكير الإبداعي:**

يُعد التفكير الإبداعي لدى المديرين طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، ويقدم أفكارًا وأساليب جديدة ومبتكرة لأداء عمل مميز (علي،2011 ).

**ب- مقدرة المدير المُبدع على تحفيز الإبداع وبناء ثقافة إبداعية:**

ليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد إبداعًا في الفريق، ولكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد وأعضاء الفريق، ولا بد أن يدعم الإبداع ويشجعه لديهم، فضلا عن مقدرته على جعل الهيكل التنظيمي مانحًا للصلاحيات بعيدًا عن القيادة المتسلطة، مهتمًا بالأفكار الجديدة، فإسقاط الأفكار القديمة والقيام بتجميع المعلومات الممكنة ُتكون الإبداع العقلي اللازم لإثراء العملية الفكرية (عباس،2004 ).

**ت- إدارة فرق العمل:**

أوضح هولب ( 1999 ) أن المدير المبدع هو الذي يتمكن من تشكيل فرق عمل وإدارتها، فوجود فريق عمل يعني أن الفريق سينجز سوية أكثر مما لو عمل أفراده دون فريق، وربما يكون من السهل تشكيل فريق عمل، ولكن الصعوبة تكمن في إدارته، فالمدير المبدع هو الذي يتوخى التخطيط الدقيق والتفكير الواعي العميق في كيفية إدارة فرق العمل، وجني الفائدة من هذه الفرق لصالح المنظمة.

**ث- حرص الإداري المبدع على امتلاك مهارات قيادية:**

بين كوهين ( 2003 ) أهمية امتلاك القائد للمهارات القيادية الإبداعية، وبخاصة تلك المهارات التي تجعل العاملين يعملون بأقصى طاقاتهم لتنفيذ أي مهمة توكل إليهم، كمقدرته على التأثير في الآخرين، واستخدامه لأساليب التأثير المباشر مثل التفاوض، والإقناع، وتبنيه سياسة الحوار المفتوح، وامتلاك رؤية إيجابية للمنظمة.

**ج- تمتع الإداري المبدع بنمط قيادي قائم على الديمقراطية:**

أوصى كنج واندرسون ( 2004 ) ضرورة تبني الإداري المبدع نمط القيادة الديمقراطية التشاركية القائم على تشجيع إبداع الجماعة وابتكارها، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع بعض القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في المنظمة، إن دور قائد الجماعة الديمقراطي هو تحديد الاتجاه والسماح لأعضاء المنظمة بحرية القيام بالمهمات بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق، فهناك صلة وثيقة بين مقدرة الجماعة على الإبداع والابتكار ونمط القيادة القائم على المشاركة، فالإبداع ليس مجرد عملية توليد أفكار إبداعية كثيرة، بل هو التحويل الناجح للأفكار لتصبح حقائق.

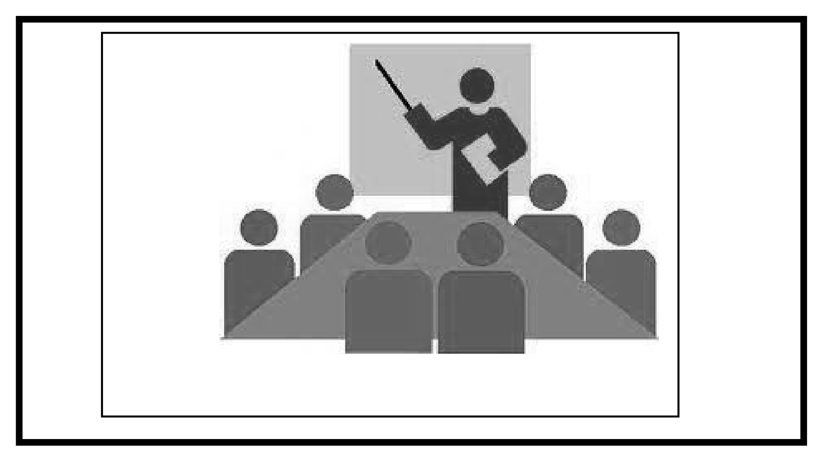
**ح- تهيئة المدير المبدع بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع:**

**أورد أبو بكر ( 2004 ) عدة مفاتيح تهيئ المناخ المؤسسي المحفز على الإبداع والابتكار،ومنها:**

- تدعيم الحرية في تطبيق أساليب وتجربة أدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع في مقدرات الأفراد وإمكانية الإفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمان في بيئة العمل، وعند تقديم أفكار وأساليب غير تقليدية.
- تنمية مهارات الأفراد في إدارة الوقت بصورة فعالة، حتى تمكنهم من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مجالات العمل الإبداعي.

- صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الأدنى مـن التنظـيم الإداري في المنظمـة، وذلك من خلال تدعيم منهج المشاركة الحقيقية وآليتها في وضع الخطط وصنع القرارات.
- تنمية مهارات الأفراد ومقدراتهم لمعالجة حالات الصـراع والنـزاع في العمـل، والمواجهـة الفعالة للمواقف التي تؤدي إلى الصراع.

كما يتميز المبدع بكثير من الصفات نذكر بعض منها، ولا يعني ذلك شـرط تـوفر جميـع الصفات التالية في المبدع إنما كلما زادت تلك الصفات كان ذلك مؤشراً على هـذا الشـخص أكثر إبداعاً.



(1) لديهم فضول قوي.

(2)يستمتعون بالتحدي.

(3) مهتمين في الأفكار الجديدة.

(4) يمتلكون أفكار أصلية.

(5) لديهم إسهامات واسعة.

(6) لديهم أحلام مستقبلية عظيمة.

(7) مغامرون ولديهم حب استطلاع.

(8) يمتلكون الجرأة والشجاعة.

(9)يرغبون بالتنافس لحل مشكلة.

(10) يمتازون بمرونة عالية.

(11)يفضلون المواقف التي تتسم بالتحدي.

(12)يهمهم أن يتناسب عملهم مع رغباتهم.

(13)أفكارهم غريبة بالنسبة للآخرين.

(14)لديهم طلاقة فكرية وخصوبة بالخيال.

(15)الإصرار على إيجاد حلول للمشكلات.

(16)التمرد على السلطة.

(17)صبورين على صعوبة العمل الذي يرغبونه.

(18)تعجبهم الحيل العبقرية.

(19)قدرتهم على الاستقراء والاستنتاج.

(20)قدرتهم العالية على التركيز في العمل.

## تاسعاً:دوافع الإبداع

صنف خير الله دوافع الإبداع إلى (خير الله،2009: 6)(حمدونة، 2010:39 ) (مانع، 2010: 4).

**1)دوافع ذاتية داخلية ومنها:**

أ- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

ب-الرغبة في مساهمة مبتكرة.

ت-الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.

ث-الرغبة في إحداث التغيير.

ج- الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

**2)دوافع بيئية خارجية ومنها:**

أ-التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب.

ب-متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطاً والتكاليف ميسرة.

ت-التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

**3)دوافع مادية ومعنوية مثل:**

أ-الحصول على المكافآت المالية.

ب-الحصول على التقدير والثناء والسمعة.

ت-الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.

ث-خدمة الوطن والأمة.

## عاشراً:استراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات

إذا ما أرادت منظمة ما أن تزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها، فهناك أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها وهي: (King&Anderson, 2002: 23 ).

**أولاً:استراتيجيات توليد الأفكار:**

تهدف أساليب توليد الأفكار إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من اجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها، حيث تقوم هذه المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، وبرغم شهرة هذه الأساليب فإن فعاليتها خضعت لنقاش كبير ، حيث يدعي البعض نجاحها الواضح، بينما يدعي آخرون أنها لا تؤدي إلى حدوث تغيرات كبيرة في الأداء الإبداعي، ومن أهم أساليب توليد الأفكار ما يلي: (King&Anderson, 2002: 23

**1-العصف الذهني:**

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير،وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حل تلك المشكلة، ويتراوح عدد المجموعة من ستة إلى ستة عشر شخصاً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويتم دعوة المشاركين قبل الاجتماع

بيـومين علـى الأقـل، وأن يعقـد الاجتمـاع في الصـباح البـاكر قبـل أن ينشـغل المشـاركون في مشاكلهم الخاصة، ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في كتابـة الأفكـار وتعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع، ثم يعقد المدير اجتماع تقييم الأفكار بعد أن يدعو اثنين أو ثلاثة من المشاركين وذلك بعد اجتماع العصف الذهني بيـوم أو يـومين حتـى يمكـن جمـع الأفكـار، وبعـد تقيـيم واختيـار الأفكـار يـتم توزيعهـا مطبوعـة (خبراء بميك، 2004: 26).

**2-التأليف بين الأشتات:**

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشـياء المختلفـة الـتي لا يبـدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، ويقوم هـذا الأسـلوب علـى أن العمليـة الإبداعيـة هـي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم وحل المشكلة (خبراء بميك، 2004: 27).

**3-تحليل العوامل المؤثرة:**

سمي هذا الأسلوب بـذلك لقدرتـه علـى تحديـد العوامـل الـتي تسـهم أو تعيـق حـل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال (جبر،2010: 35).

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانـب القـوة هـذا الهـدف أو الشـيء والـتي مـن الممكـن تـدعميها، وجوانـب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها.

**4-قبعات التفكير الست:**

يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويسـتخدم عنـد اتخـاذ قرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة، وتعـالج هـذه الطريقـة بعـض سلبيات المناقشات الجماعيـة، حيـث أنهـا آليـة تسـاعد علـى الانتقـال مـن الـتفكير الفـردي إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكـر معـاً أي إذا أردنـا أن نـتكلم عـن المزايـا فكـل المجتمعـون يتكلمون عن المزايا، وإذا أردنا التركيز على العيوب فكل المجتمعون يتكلمـون عـن العيـوب، وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي: (جبر ، 2010: 36).

**أ-القبعة البيضاء**:اللون الأبيض لون محايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع غير كاملة.

**ب-القبعة الحمراء**: اللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ويتم ارتداء هذه القبعة حينما نزيد نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة.

**ت-القبعة السوداء**: يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والاتزان، ويتم ارتداؤها حينما نريد أن ننتقد فكرة معينة ونوضح عيوبها.

**ث-القبعة الصفراء**: وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة.

**ج-القبعة الخضراء**: هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري.

**ح-القبعة الزرقاء**: نسبة إلى لون السماء العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، ويتم ارتداؤها حينما يكون المطلب النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو والذي يتحكم في بقية القبعات فهي ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية.

**5-سكامبر**scamper **(الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار):**

هذا الأسلوب عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، مختصرة بكلمة إنجليزية هي scamper وتعني العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل هو أخو أي لإبداع، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها (جبر ، 2010: 37).

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة scamper مجالاً من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، والمجالات هي (السرور، 2002: 303):

-البديلSubstitute (ما المكونات الأخرى للموضوع أو المواد التي يمكن إدخالها).

-الجمعCombine(ما الذي يمكن دمجه لهذا الشيء أو ما هدف دمج العناصر أو الخطوات).
-التكيفAdapt: (هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو ما الـذي ينبغـي أن يتم تكيفه في هذا الشيء).
-التعديل والتعظيم modify & Magnify: (هل يمكن تعـديل لـون أو شـكل أو حركـة هـذا الشيء أو هل يمكن جعل هذا الشيء أكبر وأقوى وأكثر فائدة).
-الاستخدامات الأخرى put to other uses: (هل يمكن استخدام هذا الشـيء اسـتخدامات أخرى أو هل يمكن استغلاله من أجل تحقيق أغراض أخرى).
-التخلي Eliminate: (هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشـيء أو التخلـي عـن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن).
-العكس وإعادة الترتيب Reverse & Rearrange: (هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافاً لمـا يستخدم عليـه في الوقـت الـراهن أو هـل يمكـن إعـادة ترتيـب مكونـات هـذا الشـيء أو خطوات عمل هذا الشيء).

**6-تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي):**

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفكـار في إنتـاج مجموعـة كـبيرة مـن التوافيـق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسـة، ويقـوم هـذا الأسـلوب علـى تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعـد إلى متغيراتـه الجزئيـة، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكريـة مـن خـلال دمـج هـذه العناصـر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كـثيرة بهـذه الطريقـة، لكن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عمليـة أو مسـتحيلة التحقيـق، لـذا فغـن آخـر خطـوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ (جبر، 2010: 39).

**7-أسلوب دلفي:**

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع المطروح، ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويوصله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو هل هناك تعديلات يود إدخالها على رأيه السابق، ويكرر المنسق هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات في الإجابات، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة (عبد الله، 2001: 59).

# الفصل الرابع
# الإبتكار وريادة الأعمال

# الفصل الرابع
# الإبتكار وريادة الأعمال

**مقدمة**

تسعى الأعمال الريادية على اختلاف أنواعها إلى تبني الإبداع والابتكار في عملياتها وأنشطتها الممكنة حيث إنها تستطيع عن طريق الإبداع تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها ووسائل العمل وعلاقاته وإيجاد بدائل جديدة لتعزيز أداء المشروع وتطويره لما لذلك من أثر كبير في مساعدة رواد الأعمال لوضع الخطط كي تضمن بقاءها في استمراريتها.

## أولاً:عوامل دعم الإبداع وعوائقه

يعد الإبداع شرطاً لاستمرار أي مشروع وتفوق في سوق يتصف بسرعة التغير والتقلب وشدة المنافسة وذلك من خلال تزويد المشروع بالأفكار الجديد هو المبدعة التي تحدث التغيير المطلوب لتطويرها وتطوير منتجاتها.

### 1-عوامل دعم الإبداع:

إن تنمية الإبداع لدى الفرد مرتبط بنوعين من البيئة :

**البيئة الداخلية :**

هي مجموعة العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدراته الشخصية .حيث تتأثر هذه القدرات بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ فيها الإنسان. وبالتالي تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة .وقدت تثبتها وتضعفها . **ومن السمات الداخلية التي تحتاج إلى تعزيز لبناء التفكير الإبداعي:**

- ❖التفكير الحر غير المرتبط بالمألوف والعادة.
- ❖إتاحة الوقت.
- ❖التعامل مع الأفكار الجديدة.
- ❖التحدي والحماس.

❖ الخيال.

❖ التفكير الإيجابي.

**البيئة الخارجية:**

وهى تمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان ومنها البيئة الاجتماعية كالأسرة وبيئة المدرسة، والجامعة، وبيئة العمل والوظيفة ، والبيئة الاقتصادية ، والسياسية والعامة.

فإذا تميزت هذه البيئات بالايجابية وتوفرت الفرص المتكافئة والحوافز والدوافع ، والاهتمام بالانجاز، فان ذلك كفيل بتنمية الإبداع وتشجيعه والعكس صحيح.

**ومن أهم العوامل التي تشجع على ذلك هي:**

- الحرية المشروعة .
- الشورى داخل المؤسسة (اجتماعية أو تنظيمية).
- الثقة المتبادلة والتعاون المثمر.
- المغامرة والتحدي
- تشجيع الأفكار الجديدة.
- توفر الوقت اللازم في الإبداع.
- تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

وخلاصة القول أن لكل من البيئة الداخلية الخارجية دور مؤثر في تنمية الإبداع وتعزيزه لدى رواد الإعمال. وعلى ضوء ذلك اقترح and MSdaine LU Binks **أربعة مقومات أساسية مستمدة من كل من البيئة الداخلية والخارجية وهى:**

1-التعليم.

2-استخدام أساليب حل المشكلات.

3-بيئة العمل (المنظمة).

4-الاتصال.

## 1-معوقات الإبداع

- **معوقات على مستوى المنظمة** (المعاني، 1996: 91-93) (أبو زيد،2010: 64).

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبار مضيعة للوقت.
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
4. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض العمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء، فلإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع والسخرية منه وعزله.
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية، مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي.
8. القيادات الإدارية غير ذات الكفاءة.
9. الفواصل الرئاسية، وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا.
10. معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية.

- **معوقات على مستوى الفرد** (السويدان والعدلوني 2004:85-87) (العساف2004: 32) (حمدونة، 2010: 43).

**1-معوقات نفسية:**

أ. الخضوع للطرق المالوفة في الحل، ومقاومتنا للتغيير.

ب. الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس.

ت.نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا.

ث.الخوف من الخطأ واللوم والسخرية.

ج.عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف ما دام الجميع متفقين على غيره.

ح.الإحساس بالعز عن تغيير الواقع.

خ.التكرار والاعتياد والخوف من الجديد.

د.العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين.

**2-معوقات ذهنية:**

أ.التصاق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط.

ب.السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ.

ت.إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة.

ث.ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.

ج.عادات التفكير والنمطية.

ح.النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور.

خ.القيود وقلة الحرية الفكرية.

**3-معوقات بيئية داخلية:**

وتتمثل في الأسرة والمدرسة في استخدام عبارات وأساليب سلبية تعيق من إبداع الشخص.

**4-معوقات بيئية خارجية:**

أ-جو الإدارة الرديء.

ب.التضييق الإداري.

ت.التقويم والضغط النفسي.

ث.عدم كفاية المصادر والموارد.

ج.الضغط الزمني وقيود الوقت.

ح.التركيز على المحافظة على الوضع القائم.

خ.المنافسة المضرة بالمصلحة العامة.

د.قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.

ذ.تراكم التخلف الحضاري للأمة على مدار السنوات السابقة.

ر.عدم وجود المكافأة الملائمة.

ز.الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي.

س.الاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل.

ش.طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي.

ص.أهداف المنظمة غير طموحة.

يعتبر التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع.

**ثانياً:محفزات الإبداع والابتكار**

هناك العديد من العوامل التي تحفز الإبداع والابتكار وتلك العوامل قد تكون مرتبطة بالإنسان أو البيئة من حوله مثل البيئة الاجتماعية أو الأسرية أو الجامعية أو بيئة العمل وغيرها فنجد إن قدرات الإنسان تتأثر بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ بها الفرد فتعززها أو تضعفها، لذا نجد إن البيئات الإيجابية تحفز الإبداع وأهم تلك البيئات هي بيئة التعلم وبيئة العمل فإن كانت إيجابية فإن ذلك كفيل بتنمية الإبداع.

***ومن عوامل تحفيز الإبداع:**

**1-الخيال:**

الخيال هو القدرة على تصوير الواقع والخيال عنصر هام في التفكير والنشاط العقلي وهو قوة عظيمة تؤدي إلى الإبداع وهو أحد آليات الإبداع حيث إن تنمية الخيال تعتبر المقدمة الأولى للابتكار ويمكن تنمية الخيال من خلال جلسة استرخاء يستعرض فيها صور ومواقف وأحداث مرت به خلال يومه.

**2-تشجيع الأفكار الحرة:**

إن تشجيع الأفكار الملهمة والأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حلول غير مسبوقة وعدم كبت الأفكار وعدم السماح بالنقد كل ذلك يشجع التداعي الحر للأفكار ويحفز العملية الإبداعية.

**3-دعم المبدعين والمبتكرين**

إن دعم المبدعين والمبتكرين ورعايتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم وإتاحة الفرص والإمكانات المختلفة لنمو مواهبهم وتوفير المنح والدعم المالي لهم كل ذلك يساعدهم على تنمية قدراتهم وإبداعاتهم.

**4-المغامرة والتحدي**

المغامرة والتجارب الجديدة والشيقة التي يتصدى لها الفرد تمثل تحدياً كبيراً تحفز الطاقات الإبداعية لديه خاصة وإن عملية تحفيز الإبداع هي عملية تحريضية لإثارة التفكير وإطلاق العنان للإبداع.

**5-الفرص المتكافئة**

تعتبر إتاحة الفرص لظهور القدرات الإبداعية والمواهب الفردية بصورة متكافئة من الأمور المحفزة للإبداع .

**6-الاهتمام بالإنجاز**

إظهار الاهتمام بالإنجازات والمبادرات والأعمال العظيمة تحفز للإبداع لدى الأفراد والمؤسسات والتشجيع والثناء على ذلك بكتاب شكر أو شهادة تقدير أو غير ذلك له أثر لاستمرار الإبداع.

**7-التعاون بين الأفراد**

فريق العمل المتعاون تتولد لديه أفكار إبداعية مثمرة فالتعاون بين الأفراد يحفز الإبداع من خلال التشارك المعرفي إبداعية وإنشاء معارف جديدة وبالتالي زيادة مستوى الإبداع.

**8-المكافآت والحوافز**

فالحوافز والمكافآت تنشئ دافع قوي لإثارة التفكير وإنتاج كم من الأفكار المتميزة والمبدعة فلا بد لصاحب العمل من تخصيص الحوافز والمكافآت المالية هو العينية لمن يقدم إبداع.

**9-الدوافع**

الدوافع هي التي تحرك القدرات ولتحفيز الإبداع لدى الأفراد أنشئ لديهم دوافع قوية ومؤثرة وأنشئ لنفسك دافع قوي ومحفز ستجد أن أفكارك الإبداعية انطلقت بقوة نحو أهدافك لتحققها بنجاح.

**ثالثاً:الابتكار وريادة الأعمال**

إن من أهم المستجدات التي حدثت في عصر المعرفة والتقدم العلمي أنه قد أصبح للفكرة قيمة وثمن وانتشرت مكاتب تسجيل براءات الاختراع في دول العالم بغرض حماية وتسجيل ملكية الابتكارات والاختراعات لأصحابها من الأفراد والمؤسسات والشركات، ساعد على ذلك في انتشار الابتكارات والإبداعات، فلم يعد المبتكر يخشى الكشف عن اختراعه أو عن فكرته الابتكارية إنما سارع لتوثيقها في مكاتب الملكية الفكرية في دولته والدول المجاورة وبل وفي دول العالم أن رغب بذلك ليحتفظ بحق ملكيتها.

تنطوي الملكية الفكرية على رصيد ثمين في العمل التجاري وفي العمل الريادي ولها قيمة تجارية وحقوق قانونية فهي رصيد لرواد الأعمال تضم إبداعاتهم وابتكاراتهم سواء كانت تلك الإبداعات على هيئة خطط ترويج أو تصاميم أو عمليات أو أساليب وغيرها الكثير.

وهناك الكثير من المكاتب القانونية والمحامين المتخصصين في الملكية الفكرية فقانون الملكية يعمل على حماية الأصول والأفكار من السرقة والانتحال مما يشجع المبتكرين والمبدعين من رواد الأعمال على كشف المزيد من ابتكاراتهم واستثمارها تجارياً.

يمكن لرائد الأعمال بيع وشراء حقوق الملكية الفكرية أو التنازل عنها أو منحها للغير وقد حققت بعض شركات الأعمال الملايين من أرباح بسبب الترخيص للغير باستخدام براءاتها أو علاماتها التجارية، لذا فإن على رائد الأعمال أن يسعى ومنذ بداية عمله على حماية أعماله وأن يكون واعياً بحقوق الملكية الفكرية حتى يتسنى له أن يستثمرها بالبيع والشراء حيث إن الابتكارات والأعمال والمنتجات هي العملية التي تجسد موارد وقدرات الشركات والمؤسسات .

حيث تعددت أشكال الملكية الفكرية ، ونذكر منها: براءة الاختراع، حق التأليف والنشر، العلامات التجارية.

**رابعاً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال**

ذكرنا أن الإبداع هو تبني فكرة وسلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها وتعد الشركة التي تطرح منتج جديد بأنها مبدعة ولكي يحصل هذا الإبداع بين الأفراد والعاملين في الشركات والمؤسسات لا بد من توفر قيادة إبداعية ،وبالتالي تسعى كثير من الشركات ومؤسسات الأعمال إلى تحقيق الريادة في السوق عن طريق القيادة الإبداعية وذلك بتنمية قدراتها الإبداعية وقد تفشل في ذلك لعدم استغلال طاقاتها ومواردها المتاحة بطريقة إبداعية بحيث تكون المتحرك الأول في السوق.

* ولتحقيق القيادة الإبداعية فلا بد من :

1- وجود قيادة تتبنى الإبداع.
2-نظام إداري يشجع على الإبداع الفردي.
3-وجود فرق متخصصة بالإبداع.
4-هيكل إداري مرن محفز للإبداع.
5-ثقافة تنظيمية مشجع على الإبداع.
6-توفر نظام متطورة للمبدعين.
7-توفر نظام حوافز محفز للإبداع.
8-تصميم برامج إدارية جديدة.
9-الحصول على براءات اختراع.
10-توظيف كادر من الموهوبين والمبدعين.



# الفصل الخامس
# الأفكار الريادية

# الفصل الخامس
# الأفكار الريادية

**مقدمة:**

أصبح العالم كله يتجه نحو التفكير لأهميته ولكونه ضرورة حضارية لتقديم المجتمعات وأصبح التفكير له أصوله وقواعده ومهاراته التي تتطلب التوجيه وظهرت الحاجة للتفكير بطرق جديدة فلم تعد الطرق القديمة كافية لحل مشاكل عصر يتسم بالسرعة والانفجار المعرفي.

فالفكرة التي يحتاجها رائد الأعمال قد تكون فكرة بسيطة ولكنها إبداعية فليس المطلوب من رائد الأعمال فكرة ثورية ولا أن يكون رائد الأعمال مخترع وعالم إنما وكما أسلفنا فإن كل شخص مبدع وتكمن الريادة في توليد واستثمار تلك الأفكار والفرص.

**أولاً: الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال**

في عصر العولمة والانفتاح المعرفي أصبحت الفكرة تباع وتشترى وأصبحت هي الثروة الكامنة التي بإمكان أي شخص أن يستثمرها بتحفيز قدراته لتوليدها وتحويلها إلى مشروع يحقق فيه ذاته وأهدافه.



تعد الفكرة هي الأساس التي سيقوم عليها المشروع في ريادة الأعمال فتميز الفكرة ونجاحها يؤدي إلى تميز المشروع ونجاحه ونحن مطالبون دائماً بتشغيل قدرات الدماغ حيث إن الإنسان يستخدم واحد بالألف فقط من طاقته الدماغية، وهذا يدفع برائد الأعمال لمزاولة عملية التفكير باستمرار فقدرة المخ على اكتساب المعلومات تزيد كلما زادت رغبتك بذلك لأن الرغبة والدافع هي المولد الحقيقي لتوليد الأفكار الإبداعية لمشروعك الريادي.

فالبحث عن فكرة جيدة متطلب رئيسي لرائد الأعمال وعليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء احتياجات السوق الحالية والمستقبلية، هناك رجل يفقد المفتاح ليلاً ويبحث تحت مصباح الشارع عن المفتاح فيأتي رجل الشرطة ويعرض عليه أن يساعده في البحث وبعد بحث لفترة ودون جدوى يسأل رجل الشرطة عما إذا كان واثقاً أنه فقد المفتاح في هذا المكان تحديداً فينظر الرجل إليه بوجه حائر ثم يقول" أواه" لا، لقد فقدته هناك ولكن الضوء هنا أفضل، المغزى مما ذكر أنه لا بد من اختيار فكرة مناسبة تتلائم مع السوق، فيمكن أن تكون الفكرة عادية وتحولها أنت كرائد أعمال إلى مشروع تجاري ناجح ابتكر مهندس يعمل بشركة إلكتريك معجون قادر على الوثب ولكن لم يجد له استعمالاً ثم تحولت الفكرة إلى لعبة أطفال.

وآخر كان يصنع منتج عادي وهو سلاسل مفاتيح وبعد أن تعاقد مع شركة كبيرة بدأ يصنع سلاسل مفاتيح ميكي ماوس وحقق بذلك أرباح هائلة.

**ورغم أهمية الفكرة وقوتها في العمل الريادي إلا أنه لا بد من مراعاة الجوانب التالية:**

(1) **السوق**: ما القطاع الذي ستعمل فيه، ما حجم السوق والفرصة المتاحة لك؟.

(2) **الزبائن**:من هم الشريحة التي ستتعامل معهم من الزبائن وما معدلات شرائهم وما الدافع لديهم للشراء.

(3) **المنافسة**: ما الذي يميزك عن المنافسين، من هم منافسوك في المستقبل.

(4) **الموردون**: هل ما تحتاجه للمشروع سيزودك به الموردون، ما معدل أسعار الموردو.

## ثانياً:أساليب توليد الأفكار

**1-المقابلات المركزة:**

حيث يقوم رائد الأعمال باستخدام أسلوب المقابلات مع مجموعة معينة بهدف توليد أفكار جديدة من خلال إجراء حوار مفتوح.

**2-مشاكل المستهلكين:**

أسلوب فعال يتم من خلاله تزويد المستهلكين ببعض المشكلات التي تواجه المنتج أو استثارتهم من خلال استخدامهم المنتج إلى طرح فكرة تطويرية أو إبداعية للمنتج.

**3-العصف الذهني:**

وتسمى استراتيجية استمطار الأفكار ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار إبداعية بحيث يتم وضع الذهن في حالة من الآثار هو الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة المطروحة في جو من الحرية وهي طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

***مبادئ العصف الذهني:**

- **إطلاق الحرية للتفكير والترحيب بكل الأفكار**

أي توليد الأفكار بدون نقد ولا حرج ولا تقييم لأن الأفكار التي يشوبها خطأ أو قد تكون واقعية أو الأفكار الغريبة قد تثير لدى الآخرين أفكار إبداعية جديدة.

- **الكم قبل الكف:**

يركز العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن جودتها حيث أن الحلول الإبداعي هنا تأتي بعد طرح عدد كبير من الحلول الغير مألوفة.

- **تأجيل تقييم الأفكار**

في المرحلة الأولى من جلسة العصف الذهني لا يتم تقييم أي فكرة خوفاً من إعاقة توليد الأفكار بسبب نتيجة التقييم .

- **البناء على أفكار الآخرين**

***خطوات جلسة العصف الذهني**

- **تحديد الموضوع أو المشكلة**

بحيث يتم تزويد الأفراد بالقيل من المعلومات والبيانات عن الموضوع المطروح حتى لا يتم تقييد فكرهم وحصره بتلك المعلومات.

- **البدء بعملية استمطار الأفكار**

يتم طرح الأفكار بحرية وتسجل جميع الأفكار بدون استثناء في مكان واضح ويتم ترقيم الأفكار.

- **إثارة الأفراد الإنتاج أفكار أكثر**

بحيث يتم التأمل بالأفكار الموجودة وتوليد المزيد منها.

- **تقييم الأفكار**

النظر في الأفكار وتحديد ما يصلح ويتم تلخيص الأفكار إلى أن تصل لا جودها وأعزبها وكيف يمكن لاستفادة منها.

**ثالثاً:أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال**

هناك ثلاثة أنماط التفكير تساعدك نحو ريادة أعمال متميزة.

**1-التفكير الإيجابي:**

فالتفكير الإيجابي يساعدك على النجاح وعلى ثقة المستثمرين والزبائن بمشروعك ومنتجك.

إن نظرتك الإيجابية وتفكيرك الإيجابي سيصل إلى من حولك وسيتأثر به منافسيك مما سيساعد في تسويق فكرتك ومشروعك وافتتاح العملاء بمنتجاتك وطلب خدماتك والرغبة بالتعامل معك.

إضافة إلى ذلك فإنك ستكون هادئ البال ترى مشروعك ينجح وينمو ويزدهر فالتفكير الإيجابي يساعدك بالانتقال من مرحلة الطموح إلى مرحلة الإنجاز، إن صورة ذاتك عادة ما تعكس نفسها في موقفك من الآخرين وتتسرب نظرتك لذاتك إلى الآخرين من حولك فسواء

كنت تعتقد إنك تستطيع أن تـدير مشـروعك أو كنـت تعتقـد إنـك لا تسـتطيع فإنـك غالبـاً ستكون على صواب ، لأن الإنسان هو الذي يحدد ويقرر قناعاته عن نفسه، فأظهر إلى نفسك وقدراتك نظرة إيجابية وقم بتعبير قناعاتك السلبية حول ذاتك لأن القناعـات لهـا قـوة تـؤدي إلى التدمير أو إلى الإبداع وقم بتطوير مهاراتك الفنية والشخصية لتكون رائد أعمال مميز.

**2-التفكير المتوازي**

هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكرة من جميع الجوانب ولـيس مـن جانب واحد وكمثال على التفكير المتوازي **استراتيجية القبعات الست.**

**استراتيجية القبعات الست:**

أداة تحث الفرد علـى أن يفكـر في أنمـاط متنوعـة لبحـث واستكشـاف موضـوع معـين أو الحكم أو اتخاذ القرار ويعتمد على تخطي العوائق التي تحد من تفكيرك.

**طريقة العمل:**

تتلخص طريقة العمل بعرض موقف أو مشكلة وتحديد نوع القبعة المطلوب التفكير بها والوقت المسموح لها ثم الانتقال إلى قبعة أخرى وهكذا حتى يتم النظر للموضوع من خـلال جميع القبعات.

ويتم تلخيص الأفكار والقـرارات في نهايـة الجلسـة عـن طريـق القبعـة الزرقـاء ومـع التدريب المتكرر يصبح لبس القبعات عـادة لـدى رائـد الأعمـال أي تصـبح مزاولـة طريقـة التفكير نمط تفكير لدى رائد الأعمال مما يؤدي إلى نجاحه أكثر فأكثر.

| لون القبعة | مدلولها | مثال |
|---|---|---|
| القبعة البيضاء | -المعرفة للمعلومات<br>-والحقائق والبيانات | -ماذا نريد أن تعرف عن نقاط بيع المنتج؟<br>-ما هي الإحصائيات الأخيرة حول استهلاك المنتج؟ |
| القبعة الخضراء | -الإبداع.<br>-توليد الأفكار<br>-البدائل<br>الاحتمالات | -هل يمكن النظر لموضوع الضرائب من زاوية أخرى؟<br>-كيف يمكن طرح المنتج بطريقة مختلفة؟ |
| القبعة الصفراء | -الفوائد<br>-الإيجابيات<br>-نقاط القوة | -ما الشيء المميز بفكرة المشروع؟<br>- ما هي المخرجات الإيجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال |
| القبعة الحمراء | -الانفعالات<br>-المشاعر<br>-الأحاسيس | -ما شعورك اتجاه مشكلة تدني رواتب الموظفين؟<br>-ما ردود فعلك الانفعالية في حال فشل المشروع؟ |
| القبعة السوداء | -السلبيات<br>-الخطر<br>العواقب | -ما هي نقط الضعف في الهيكل التنظيمي بالشركة؟<br>-ما المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع؟ |
| القبعة الزرقاء | -التطبيق<br>-إصدار الأحكام<br>-التفكير في التفكير | -ما هي استنتاجاتك حول انقطاع المنتج من الأسواق؟<br>-ما خطة العمل المطلوبة لإنقاذ حياة المشروع؟ |

**3-التفكير الابتكاري:**

التفكير الابتكاري هو قدرة ذهنية تدفع إلى السعي نحو الإنتاج ونحو حل مشكلة معينة ومن الأمثلة على ذلك **استراتيجية سكامبر** التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري.

**استراتيجية سكامبر** SCAMPER وهي عبارة عن طريقة تساعدك على التفكير في إحداث تغييرات على منتج أو طريقة للخروج بمنتج آخر أو طريقة أخرى.

| الأداة | استخدامها | مثال |
|---|---|---|
| بدل | استخدام شيء معين بدل شيء آخر | بماذا يمكن أ نستبدل غطاء المنتج؟ |
| أضف | أضف شيء معين أو أدمج شيئين مع بعضهما البعض | ماذا يمكن أن نضيف على فكرة المشروع لتصبح جذابة أكثر. |
| عدل | التكييف لملائمة غرض معين أو تعديلها لجعلها أكثر ملائمة | كيف تعدل أسلوب العمل ليصبح أكثر مناسبة لشريحة المستهلكين من الأطفال |
| غير (كبر أو صغر) | غير الشكل أو النوع أو اللون أو الحجم أو الصوت أو الطعم أو أو صغر أو كبر. | نزيد ارتفاع المنتج ليصبح أكثر فعالية. |
| احذف | التخلص من شيء أو إزالته | احذف الخطوة الثالثة من خطوات العمل ليصبح التنفيذ أسرع |
| اقلب (اعد الترتيب) | تدوير الشيء أو عكس أو تغيير ترتيبه | اعكس خط سير المنتج في التسويق |
| استخدامات أخرى | استخدام الشيء لأغراض أخرى متعددة | اجعل المنتج يستخدم للزينة أيضاً |

# الفصل السادس
# العوامل المؤثرة في اختيار المشروعات الريادية

# الفصل السادس
# العوامل المؤثرة في اختيار المشروعات الريادية

**المقدمة:**

تشكل العوامل المؤثرة في اختيار المشاريع الريادية عنصراً هاماً في الوصول إلى أفضل المشاريع الريادية وتحقيق الدور الأمثل من دور حاضنات الأعمال ومشاريع دعم الريادين؛ ويسلط الفصل التالي الضوء على الجوانب المختلفة للمتغيرات محل الدراسة مظهراً التعريفات اللغوية والأدبية ذات العلاقة، إضافة إلى مناقشة أهم الجوانب التي يحملها كل متغير وهي:

- أصالة الفكرة.
- التخصص/التعليم.
- النوع الاجتماعي.
- الخبرة المهنية.
- القدرة على التنفيذ.
- دراسة الجدوى.
- الدراسة التسويقية.
- الدراسة الفنية.
- الدراسة المالية.
- فريق العمل.

**أولا: أصالة الفكرة**

"أصالة "مصدر أصُلَ في معجم" الغني"؛ فأَصالَة فيالرّأي : جَوْدَتُهُ ، إِحْكامُهُ ويقال أيضا يَمْتازُ بِّأصالَةِّ الأسْلوبِّ : بابْتِّكا ر في الأُسْلوبِّ ( أبو العزم، 2013 ).

ويقصد بالأصالة عند المبدع القدرة على توليد أفكار جديدة، أو أنها تعبير عن نزوع يعكس القدرة على النفاذ إلى ما وراء الواضح، والمباشر، والمألوف من الأفكار( سلامة، 1995 ).

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ( أبو ندي، 2004 ؛ السرور، 2002 ) والمبدع صاحب الأصالة يَمَل من تكرار أفكار الآخرين والحلول التقليدية للمشكلات ويميل إلى التفرد والجد ة في أفكاره وحلوله ( أبوندي، 2004 ).

ويقول الأستاذ الدكتور عبد الله النافع (2007) بتعريفه عن الأصالة إنها القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة، ويوصف الأشخاص ذووا الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون ، وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين، ويضيف أيضا ( النافع، 2007 )عن الأصالة بأنها الأفكار التي تتميز بـ:

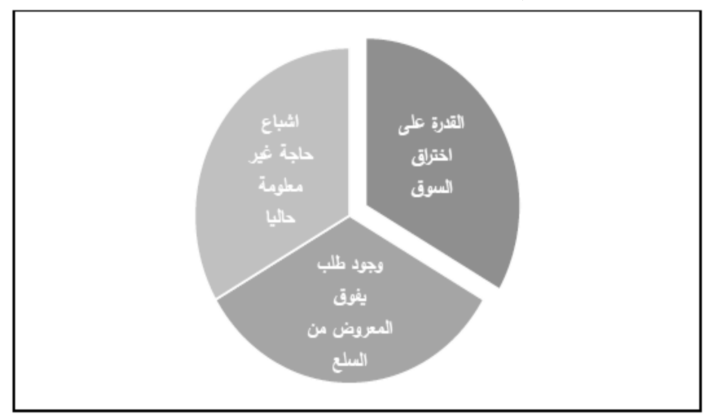
- الجدة أو( فكرة غير مسبوقة.)
- الطرافة أو( فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة)
- الندرة أو( فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين.)
- تجاوز الواقع( فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة.)

وترى مؤسسة موهبة للإبداع أن أصالة الفكرة أن تكون جديدة لم يتطرق إليها أحد من قبل أو لم يتم استكمال بحثها في السابق ( مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، 2015 ).

**معايير ( وعناصر) الفكرة الاستثمارية ( الأصيلة:)**

يعتمد نجاح المشروع الصغير على وجود فكرة جذابة قابلة للتغير، ويمكن أن تترجم على شكل سلعة، أو خدمة تشبع حاجات المستهلكين، وتحقق في نفس الوقت دخلا يستطيع أن يفوق التكاليف الخاصة بالإنتاج، حيث يعتمد نجاح المشروع إلى حد كبير على الدقة في اختيار الفكرة الجذابة التي يمكن تحويلها إلى سلع وخدمات ناجحة.

وعند البحث عن فرص استثمارية وأفكار لمنتجات لمشروعك الصغير، هناك العديد من المعايير التي تساعد في ذلك، وهي ( مبرة المؤسسة العالمية للتنمية IDF ، 2012 ):




**شكل ( 6-1) معايير(وعناصر) الفكرة الاستثمارية ( الأصلية)**

(مبرة المؤسسة العالمية للتنمية IDF ، 2012 )

**(1) القدرة على اختراق السوق** :وهذا المعيار يشير إلى أن الفكرة الاستثمارية الجيدة تعتمد على تقديم نفس المنتج( السلعة أو الخدمة )الموجودة في السوق، ولكن بميزات وخصائص أفضل، وبالتالي يمكن تحقيق المبيعات والمناسبة في السوق استنادا إلى هذه الخصائص.

**(2) وجود طلب يفوق المعروض من السلع** :بعد دراسة الأسواق المتاحة يمكن اكتشاف هذه الأسواق أو بعضها وفي هذه الحالة يمكن لرائد الأعمال أن يحصل على حصة سوقية وهي عبارة عن الفرق بين( الطلب الحالي – المعروض من المنافسين)، ويتميز هذا المعيار عن المعايير السابق ( اختراق السوق ) بإمكانية الحصول على نصيب أكبر من السوق نظراً لقيامه بإشباع قطاع سوقي يزيد الطلب فيه عن العرض، إضافة إلى إمكانية جذبه لعملاء آخرين يتعاملون مع المنافسين.

**(3) إشباع حاجة غير مخدومة حالياً** :يُعد هذا المعيار جيداً؛ لأنه يعطي المشروع الصغير ميزة نسبية عن غيره من المشروعات، حيث انه سيقوم بخدمة العميل في مجالات لم يدخل فيها

منافسة، وعلى رائد المشروع أن يجدد ما هو جديد ويمكن تقديمه للمستهلك وتختلف درجة الجدة أو الحداثة، فقد تكون:( الحاجة موجودة ولكن لم يقم أحد المنافسين بإشباعها في الأسواق الحالية، ولكن يتم إشباع الحاجة عن طريق سلع مستوردة مثلا - الحاجة موجودة ولكن لا يوجد المناخ أو البيئة المناسبة لتقديم السلعة - الحاجة كامنة ومستقرة ولم يتم اكتشافها).

**ثانياً: التخصص( التعليم):**

يعرف التعليم بأنها عملية منظمة يتم من خلالها إكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة بطريقة مقصودة ومنظمة ومحددة الأهداف .وبظهور المدنية وتطورها، أنشئت المدارس أو ما يعرف بالتعليم النظامي الذي يطلق عليه في مجتمعاتنا العربية لفظ" التربية والتعليم "والتي تتفق تماما مع أصول التركيب اللغوي للترجمة الإنجليزية(Education )بمعنى الإنماء والرعاية (العالي، 2015 ).

يتوزع الرياديون الشباب بين أربع فئات، من لم يتعلموا أو من هم خريجو مرحلة من المراحل المدرسية أو يحملون شهادة الثانوية العامة أو خريجو التعليم العالي، ويرى ( حامد وارشيد، 2007 ).

أن خريجي الجامعات لا يشكلون النسبة الأهم بين الريادين الشباب، مع التوقع بأن تكون مساهمة خريجي الجامعات، المؤهلين والمطلعين على التطورات التكنولوجية هي المساهمة الأكبر؛ لأنهم الأقدر على تحمل مسؤوليات التطور ومن المفترض أن لديهم علامات ومهارات لا تتوفر لدى الذين لم يلتحقوا بالتعليم العالي، وربما يُبرز ذلك السبب الرئيس لتوجه الشباب لإنشاء أعمال خاصة هو البحث عن مصدر للدخل، وهذا يفسر انخفاض عدد الرياديين الشباب الذين يحملون الشهادات العليا، و إذ أنه يمكنهم الحصول على فرصة عمل لدى الغير في سوق العمل، على عكس من لا يحملون شهادات جامعية.

يقول (William Stolze)يُعدُّ توفر المعرفة والمهارة أمراً في غاية الأهمية مقارنة بالطريقة التي تم من خلالها اكتساب هذه المعرفة والمهارة .حيث قد تكون العديد من الدرجات العلمية

عائقاً أكثر منها عاملا مساعدا، فقد ذكر أحد الباحثين أن درجة الدكتوراه تمثل واحدة من أكبر المعوقات التي قد تقابلك عند إنشاء مشروع جديد (Stolze, 1996)

وترى **الدكتور وفاء المبيريك** أن التعليم يصقل الشخصية ويوسع مداركها؛ والتعليم المناسب لطبيعة النشاط يُعد من الأمور المفيدة، فالتعليم الزراعي يثمر عن المشروعات الزراعية، كما أن التأهيل العلمي بصفة عامة ينمي معارف المرء بشؤون عمله( المبيريك والشميمري، 2006 ).

**ثالثاً:النوع الاجتماعي**

يعرف النوع الاجتماعي على أنه تصور للأدوار والعلاقات الاجتماعية والقيم التي يحددها المجتمع لكل من الجنسين( المرأة والرجل) والنابعة من الثقافة والدين والتقاليد والمعايير الاجتماعية والحاجات الاقتصادية ( الاسكوا، 2006 ).

**رابعاً:الخبرة المهنية**

تنقسم الخبرة المكتسبة إلى نوعين( خبرة مكتسبة في مزاولة الأعمال بصفة عامة، وخبرة مكتسبة في مزاولة النشاط الذي سوف يمارسه الشخص). ومما لا شك فيه أن الخبرة المكتسبة في مزاولة الأعمال عامة تفيد في صقل المرء، وتساعد عند أداء الأعمال المختلفة والتعامل مع الآخرين وإكساب الشخصية ما يجب أن تتحلى به من مواصفات وشروط لازمة لأداء الأعمال بنجاح .أما مزاولة النشاط نفسه فهو يتيح للمرء التعرف على ما يسمى **بأسرار المهنة**، فيعرف تفاصيلها، ونوعها والمتعاملين سواء أكانوا موردين أم مستهلكين، ومعرفة الطرق الفنية في الإنتاج و الى ما ذلك .والخبرة المكتسبة مهمة إلى أقصى درجة، ومنها يستطيع المرء أن يقوم ذاته بتوقع مدى نجاحه، وهي الأساس الذي يدفعه إلى مزاولة نفس نوع النشاط( المبيريك والشميمري،2006 ).

**خامساً:القدرة على التنفيذ**

تعرف القدرة لغوياً على أنها صحة الفعل والتَّرك، فالقادر هو الذي يصح أَنْ يفعل، ويصح أَنْ يترك . وهي الفعل عند المشيئة، والترك عند عدمها .فالقادر من إِنْ شاء فعل، وإِنْ شاء لم يفعل، أَو إِنْ لم يشَأْ لم يفعلْ( السبحاني، 1991 ).

وتنطلق القدرة على التنفيذ في العمل الريادي من خلال محاولة تحويل الأفكار من مجرد أفكار إلى مشاريع تجارية مدرة للدخل.

ويرى **السكارنه** (2007) أن الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القـدرة علـى إدارة وتنفيـذ هذه المشاريع. و يُنظر إلى الشخص الريـادي بأنـه الشـخص الـذي لديـه القـدرة علـى تحويـل الابتكارات والأفكـار الجديـدة إلى أعمـال ناجحـة مربحـة اقتصـاديا، ويملـك الجـرأة الكافيـة للمخاطرة بتطبيق الفكرة وإعطائها ما يلزم من وقت وجهد ومال( المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015 ).

## سادساً: دراسة الجدوى

هناك العديد من التعريفات الخاصـة بدراسـات الجـدوى الاقتصـادية والـتي اسـتمدت مضامينها من الاقتصاد التطبيقي والذي يستمد فلسفته ومنهجيته من النظرية الاقتصادية بشقيها الجزيء والكلي، ويتكامل في مجالاتـه مـع العلـوم الأخـرى ، مثـل : إدارة الأعمـال والمحاسـبة والقانون وبحوث العمليـات ونظـم المعلومـات، وذلـك بهـدف التواصـل إلى إمكانيـة ترشـيد القرارات الاستثمارية الخاصة بجدوى المشروع الاقتصادي( الحسيني، 2006 ).

تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها أسلوب علمـي لتقـدير احتمـالات نجـاح فكـرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيـق أهداف معينة للمستثمر، وبالتالي فـإن دراسـة الجـدوى الاقتصـادية تُعـد أداة عمليـة تُجنـب المشروع المخاطر وتحمل الخسائر، حيث يسبق الدراسة اتخاذ أي قـرار اسـتثماري كمـا تسـبق الدراسة عمليات التشغيل( الدحام، 2009)ويقصد بدارسة الجدوى الاقتصـادية لمشـروع( مـا ) بأنها تلك الأساليب العلمية المحددة والمستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلـها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه( شاكر، 1996 ).

وتتمثل دراسة الجدوى في مجموعة من الدراسات الـتي تسـعى لتحديـد مـدى صـلاحية مشروع استثماري ( ما )أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية من جوانب عدة :سوقية، فنية، مالية، تمويلية، اقتصادية واجتماعية .وذلك تمهيداً لاختيار تلك المشـروعات الـتي تحقـق أعلـى منفعة صافية ممكنة، إضافة إلى عدد آخر مـن الأهـداف، وهكـذا فـإن دراسـة الجـدوى تسـعى لتحديد مدى صلاحية مشروع استثماري( ما )أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية المقترحة

تمهيداً لاتخاذ قراربشأن قبول أو رفض الاستثمار فيها، إضافة للتوصل إلى إجابات محـددة عـن نواح عدة تتعلق بالمشروع المتوقع إقامته ( عثمان، 2001 ).

ويقصد بدراسة الجدوى الاقتصادية بأنها تلـك المنهجيـة لاتخـاذ القـرارات الاسـتثمارية والتي تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختيارات والأسس العلمية، التي تعمـل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات فشـل مشـروع اسـتثماري معـين، واختبـار مـدى قـدرة هـذا المشروع على تحقيق أهداف محددة، تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائـد ومنفعـة للمسـتثمر الخاص والاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي ( الحسيني، 2006 ).

وتمثل دراسة الجدوى باعتبارها الدراسات التي تسبق قيام المشـروع وتحـدد أهـم عوامـل نجاحه أو فشله؛ لأنها ترسم مستقبل المشروع لفترة طويلة قادمة، ولا تقتصر على السنة القادمة فقط، فمن المسلم به أنه لا يمكن إقامة المشروعات اليوم وتجريدها غدا حتى لا تضـيع الأمـوال المستثمرة في هذه المشروعات ( حجازي، 1975 )، وتعرف على أنها " الكفاءة ( أو الكفاية )من استثمار مخطط يجري تعيينها بناءً علـى أسـس تحليليـة للبـدائل المتاحـة بغـرض تـبني القـرار الأفضـل (معروف، 2004).

وعليه فدراسة الجدوى الاقتصادية هي الوسيلة التي يتم بناء عليها اتخاذ قـرار الاسـتثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.

وبعبارة أخرى فهي دراسة نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكـن تحقيقهـا مـن مشروع ( ما )على أسس تحليلية للبدائل المتاحة، بغرض تبني القرار السليم( زويل، 2007 ).

ويفرق البعض بين" تقويم المشروع "ويقصد بـه تحليـل جـدوى المشـروع الاسـتثماري، والذي يتم على أساس تحليل المشـروع المقـترح قبـل البـدء في تنفيـذه، أو بـين" تقـويم الأداء " ويقصد به التحليل الخاص بإنجـاز المشـاريع القائمـة، ويعتمـد علـى البيانـات الفعليـة المميـزة للتشغيل، ومن ثم فهو تقويم لاحقاً، وكل تلك المصطلحات مسميات لعملية واحدة مضمونها تحليل وتقويم الأفكار الاستثمارية والمشروعات الجديدة بهدف تقرير مدى صلاحيتها للتنفيـذ مـن النـواحي التسـويقية والفنيـة والماليـة والاقتصـادية والاجتماعيـة والتنظيميـة ( الإداريـة ) والقانونية، وذلك باستخدام معايير خاصة يتم وفقا لها المفاضلة بين تلك المشروعات ومـن ثـم

تحديد المشروعات ذات الأولوية بالإنفاق عليها، وذلك تبعا لنوع المشروع والهدف منه( عثمان،1979 ).

وبصفة عامة يمكن القول :إن الغرض من تقويم ومفاضلة المشروعات الريادية هي محاولة التأكد من أن المشروع أو المشروعات التي سيتم اختيارها في زمن معين تمثل أفضل استخدام ممكن للموارد، ومن منظور الهدف أو الأهداف المتوخاة من الاستثمار، فالمشروع ما هو إلا فكرة محددة لاستخدام موارد معينة ولفترة معينة.

**سابعاً: الدراسة البيئية**

يمكن تعريفها على أنها " عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة و صحة الإنسان [1]"

كما تعرف بأنها " درجة الحماية والصيانة التي تحقق للبيئة من خلال مراعاة الحمولة البيئية في إطار الخطة الإنمائية المقترحة من المنظور الآني والمستقبلي بطريقة مباشرة و غير مباشرة، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي[2]"وبتعبير موجز تمثل دراسة الجدوى البيئية "المنفعة البيئية."

تعتبر دراسة الجدوى البيئية من أولى مداخل دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع التي يجب القيام بها وهي الأساس الهام لأي دراسة لاحقة سواء تسويقية أو مالية أو إنتاجية أو تمويلية هدا ويتوقف نجاح دراسات الجدوى على فهم طبيعة نشاط أو أهداف المشروع المقترح ومدى تأثر المتغيرات البيئية المحيطة على طبيعة أهداف المشروع.

---

(1) خالد مصطفي قاسم، إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة :الدار الجامعية، مصر،2007 ،ص185

(2) زين الدين عبد المقصود، قضايا بيئية معاصرة :منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية– مصر،2000 ،ص52

لدراسة الجدوى البيئية أهمية كبيرة في الوقت الحالي، نظرا للقـوانين المحـددة للاسـتثمار أخذا بعين الاعتبار حماية البيئة، و من أهمية هذه الدراسة نجد[1]:

- ضمان قبول المشروع من طرف السلطات المختصة، و ذلك عند توفير الشروط التي تحمي البيئة من نواتج المشروع.
- اختيار المواقع التي تمكن من معالجة الأضرار التي قد يحدثها المشروع على البيئة.
- استبعاد حدوث منازعات بين أصحاب المشاريع و المتضررين منها، و الذين قد يطـالبون بتعويضات كبيرة.
- بالإضافة إلى[2] :
- تحقيق مصلحة المستثمر خاصة في ظل طلب تمويلي من جهات دولية نظرا لأن كـثير مـن المؤسسات التمويلية كالبنك الدولي بدأ يـدخل الاعتبـارات البيئـة في اعتمـاد المشـاريع الإنمائية التي يمولها.
- إن تحليل المناخ الاستثماري يساعد على استبعاد فرص استثمارية و خلق فـرص أخـرى من خـلال عمليـات التصـفية الأولى للمشـروعات الـتي تنتهـي بوضـع ترتيـب تنـازلي للمشروعات المطروحة حسب فرص نجاحها.
- الوفاء بالمتطلبات القانونية، إذ يمكن أن يؤدي التقييم إلى سـرعة الحصـول علـى الإجـازة والترخيص للمشروع، كما يؤدي إلى توضيح المسؤولية الاجتماعية و البيئية.
- تعتبر دراسة الجدوى البيئية وسيلة لتشجيع التنمية المستدامة من خلال تنفيـذ السياسـات الوطنية البيئية المستدامة.

(1) مرجع نفسه،ص86

(2) د. أوسرير منـور، أ. بـن حـاج جيلالـي مغـراوة فتحيـة، "دراسـة الجـدوى البيئيـة للمشـاريع الاسـتثمارية، مجلـة اقتصاديات شمال أفريقيا- العدد السابع، ص 10-11

يتمثل الهدف الأساسي من دراسة الجدوى البيئية في التعرف على "العوامل البيئية المحيطة بالمشروع وتشخيصها والتنبؤ بها .وتحديد آثارها وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المشروع الاستثماري[1]" وتقدير جدارته البيئية.

**و يمكن تحديد أهدافا أكثر تفصيلا وتحديدا على الوجه التالي**:

- ✓ التشجيع على إجراء تحقيق شامل وكامل ومتعدد التخصصات عن البيئة والأضرار المحتملة ( الكمية والنوعية، الإيجابية والسلبية، الآنية والمستقبلية )، وتحديد الإجراءات الوقائية والتعويضية اللازمة وبدائلها وطرق معالجتها.
- ✓ تحديد مجمل المؤثرات البيئية الطبيعية والاقتصادية الاجتماعية والقانونية على المشروع .
- ✓ إشراك أفراد المجتمع في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأحوال البيئة التي يعيشون فيها .

تفادي الغرامات المالية و العقوبات المختلفة للمخلفات البيئية، والتي قد تصل إلى إغلاق المنشاة أو الحبس وغيرها من العقوبات التي تعيق النشاط الاقتصادي [2].

**تأثير المتغيرات البيئية على المشروع :**

يمكن تصنيف تأثير المتغيرات البيئية إلى ثلاثة أصناف هي:

- **التأثير السلبي** :ويتمثل هذا النوع من التأثير في : [3]
  - القيود المختلفة على تنفيذ خطط و سياسات المشروع.
  - التهديدات والمخاطر وهي عوامل تؤثر سلبًا على أداء و ربحية المشاريع.
  - المشاكل الأخرى التي تواجه المشروع كعدم توافر رؤوس الأموال أو القوى العاملة المؤهلة.
- **التأثير الإيجابي** :وهذا النوع يتمثل في الفرص والمحفزات التي تقدمها البيئية بمتغيراتها المختلفة فالعوامل التي تؤدي إلى تخفيض عدد المنافسين للمشروع يعتبر تأثيرًا إيجابيًا.

---

(1) يحي عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات ( بيئية – تسويقية – مالية :) دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية– مصر، 2003 ، ص79

(2) دليل إجراءات التفتيش البيئي السياسات و التخطيط، إدارة شؤون البيئة، مصر، 2002 ، ص02

(3) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال :المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 ، ص33

-**التأثير الحيادي** :وهو المزيج بين التأثير الأول والثاني، ولكنه قد يؤثر سلبا في المستقبل على تحقيق المشاريع لأهدافها .ومن أمثلة ذلك التذبذب في أسعار الأوراق المالية.

**تعريف تقييم الأثر البيئي بأنه** "أداة للمراقبة و الوقاية و هو بمثابة ضمان يأخذ بعين الاعتبار مصالح حماية وصون البيئة الطبيعية من خلال تصميم وتنفيذ وتشغيل المشاريع التنموية " [1]

إن الهدف الأساسي من تقييم الآثار البيئية للمشاريع هو ضمان حماية البيئة و مواردها الطبيعية، و الهدف بعيد المدى هو ضمان تنمية اقتصادية تواصلة " إيكولوجية، اقتصادية واجتماعية ." بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- تحقيق درجة من المتابعة و المراقبة البيئية المستمرة بمشاريع التنمية بما يؤمن مسيرة هذه المشاريع و يحول دون انحرافها عن الخط البيئي.
- الارتقاء بالتوعية البيئية العلمية بأهمية الحفاظ على البيئة .

**ثامناً:الدراسة التسويقية**

تُعد دراسة الجدوى التسويقية جزءاً من دراسة الجدوى، حيث تتم المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها، وكذا تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المشروع الجديد أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، وعليه تُعد دراسة الجدوى التسويقية إحدى طرق الأساليب الكمية التي تعتمد عليها الشركة في اتخاذ قراراتها الإدارية عامة و قراراتها التسويقية خاصة (بلغرسة، 2009 ).

تبدأ دراسات الجدوى التفصيلية بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع تحت الدراسة؛ أي بهدف تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها، وبناء على تلك الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب، إما بالاستمرارية في دراسة جدوى المشروع، إذا كانت النتائج إيجابية، وذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً؛ أي أن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية

(1) Guide des « Etude d’impact sur l’environnemental ». Ministère de l’aménagement du Territoire et de l’environnement.première Edition.Avril.2001.p136.

والهندسية للمشروع وما يليها من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية، وفي الاتجاه الآخر إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية غير مشجعة فيتخذ قرار بالتوقف عن استكمال مراحل دراسة الجدوى، ويبدأ البحث مرة أخرى عن أفكار مناسبة، إذاً فنقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي إجراء الدراسة التسويقية سواء كان المشروع إنتاجياً أو خدمياً، حكومياً أو خاصاً، جديداً أو توسعةَ منشأة قائمة ويتطلب الأمر لإجراء الدراسة التسويقية إعداد إطار تفصيلي للأهداف المطلوب الوصول إليها والتي تتضمن جميع الأنشطة السابقة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة (شاكر، 1996 ).

وينصب الهدف الرئيسي لدراسة الجدوى التسويقية في قياس حجم السوق الفعلي والمتوقع لمنتجات المشروع محل الدراسة ، حيث تُعد د دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة جوانب ( دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجه المشروع – التعرف على هيكل السوق (Market Structure)وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه – تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره – تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له

وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها) ( الدحام، 2009 ).

ومنه فإنه يجب مراعاة أن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك هي التي تحدد في الغالب النواحي التسويقية فيما يختص بتوصيف السلعة وكمية المنتج منها والسعر المقترح للبيع وهيكل التسويق، ومن ذلك يتَضح أن نقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي الدراسة التسويقية قبل البدء في إجراء أي دراسات أخرى لتغطية جوانب المشروع المختلفة( نبوي، 1997 ).

وتظهر أهمية معرفة حجم السوق أو تقدير الطلب على منتجات المشروع في جميع الدول وخاصة الدول النامية التي تعاني من ندرة الموارد المتاحة وضرورة الاستخدام الرشيد لها، وهذا يعني أن عدم وجود دراسات سليمة لحجم السوق قد يؤدي إلى توجيه الموارد المحدودة إلى سلع غير مطلوبة، أو إنتاج كميات من السلع تزيد أو تقل عن حاجات المستهلكين، وفي الحالة الأولى

يتراكم المخزون وتزيد الخسائر .وتواجه دراسة الجدوى التسويقية صعوبات عديدة في الدول النامية، منها أن الأسواق مجزأة إلى قطاعات، وهذا يؤدي إلى صعوبة الوصول لمؤشرات عامة عن حجم الطلب بسبب التفاوت في صفات كل قطاع، وكذلك عدم توافر الإحصاءات والبيانات الأساسية عن الطلب والاستهلاك، كما أن الطلب في الدول النامية يتأثر كثيراً بالقرارات الحكومية، مثل: الحماية الجمركية والدعم والتسعير الجبري( المبيرك، 2006 ).

**تاسعاً: الدراسة الفنية**

تمثل دراسة الجدوى الفنية ركناً أساسيا لدراسات الجدوى ، وتهدف دراسة الجدوى الفنية إلى البحث عن مدى إمكانية تأسيس المشروع الاستثماري من الناحية الفنية أم رفضه، هذا بالإضافة إلى تزويد القائمين على دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، بأساس واضح ومحدد في تحليل التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، كما تحدد مخاطر أساسية ذات صلة بهذه المشروعات . وتعرف دراسة الجدوى الفنية للمشروع على أنها" مجموعة من الاختبارات والتقديرات والتصورات المتعلقة ببحث مدى إمكانية إقامة المشروعات الاستثمارية فنياً، وتنطوي على مجموعة من الدراسات التي يمكن من خلالها التأكد من جدوى وسلامة تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية من عدمه ."وتتضمن دراسة الجدوى الفنية العديد من الجوانب من أهمها، تحديد حجم الإنتاج، وتحديد حجم المشروع الاستثماري المقترح ومكوناته الأساسية، واختيار موقع المشروع، واختيار أسلوب الإنتاج الملائم وتحديد العمليات والمعدات، والتخطيط الداخلي للمشروع، وتحديد الاحتياجات من المواد العمالية (الحسيني، 2006 ).

وعادة ما يتم على ضوء الدراسة التسويقية تحديد معالم الدراسة الفنية للمشروع، والمقصود بالدراسة الفنية كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشييد أقسامه وإقامة آلاته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل للسنة القياسية، وبصفة عامة تتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب التالية :الدراسة الهندسية للمشروع :وتشمل( دراسة وتحليل موقع المشروع، دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة، تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات، تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات، تقدير احتياجات المشروع من الطاقة، تقدير احتياجات المشروع من

الأثاث ووسائل النقل، تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشـرافية والإدارية وهيكل تنظيمها)؛ تقدير تكاليف المشروع وتتضـمن( تقـدير التكـاليف الاسـتثمارية للمشروع، تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية )(الدحام، 2009).

## عاشراً:الدراسة المالية

تصب المجالات التسويقية والفنية السابقة في شكل تقـديرات ماليـة يـتم التعـبير عنهـا في شكل الدراسة المالية، وهي التي تساعد المنظمات المالية في اتخاذ قرار منح القروض اسـتنادًا إلى أن الدراسة المالية ستحدد مقدار الربح أو الخسارة في المشروع، حيث إذا ما تم تقدير التكـاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجـدوى اقـتراح الهيكـل التمـويلي المناسب للمشروع.

وقد ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي( أموال الملاك )أو تمويل خارجي( تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية)، فإذا ما كان المشروع قابل للتمويل، بمعنى أن رأس المال المطلوب من الممكن توفيره، يبدأ بإعداد القوائم المالية( قائمة الدخل التقديرية، التدفقات النقدية، ربحيـة المشروع، التكاليف الاستثمارية، مصادر التمويل( الدحام، 2009 ).

## أحد عشر: فريق العمل

تعرف المعاجم ( عربية عامة )فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد تعمل معًا لتحقيـق هدف مشترك؛ كما يعرف معجم ( لسان العرب )الفِّرْقُ والفِّرْقةُ والفَرِّيقُ :الطائفـة مـن الشـيء الُمتَفَرِّق، والفِّرْقةُ :طائفة من الناس، والفَرِّيقُ أَكثر منه.

وقـد عرفهـا كـل مـن (Katzenbach & Smith, 1993) علـى أنهـا مجموعـة صـغيرة مـن الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيـق غـرض مشـترك، ومجموعـة مـن أهداف الأداء وأسلوب معين يلزمون أنفسهم القيام به .بينما عرفها الرشـيد (2000) بـأن فـرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل مـنهم لديـه خـبرة ومهـارة معينـة، ولـديهم مهمـة مشتركة لابد من إنجازها، يجتمعون معًا لتبادل المعلومات التي تساعد علـى الاسـتجابة المناسـبة المطلوبة من الفريق( عفانه، 2013 ).

كما عُرف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً، لتحقيق هدف معين .وعرفه أيضاً بأنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عال من الكفاية( اللوزي، 2002 ).

ويعرف (Baron 2001 )فريق العمل بأنها جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها( عفانه، 2013 ).

أما ( جاد الرب، 2005) فإنه يلخص مفهوم فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملا محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.

ويرى ( الفايدي، 2008) أن الفريق الحقيقي عبارة عن عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج، ويعد ون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

ويرى ( السديري، 2010) بناء فريق العمل على أنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، كما وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة . وتُعد عملية بناء فريق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معًا بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

**مراحل بناء فرق العمل الفعالة ودورة حياتها:**

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي (جادالرب، 2005) **المرحلة الأولى( التكوين )**وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية .**المرحلة الثانية( العصف)**، وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفه أدوارهم بوضوح .**المرحلة الثالثة( الصياغة ووضع المعايير )**في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجها .**المرحلة الرابعة( الأداء )** حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وانجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة .**المرحلة الخامسة ( التفكك أو الانتهاء )** تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق.



# الفصل السابع
# المشرعات الصغيرة

## الفصل السابع
## المشروعات الصغيرة

**مقدمة**

يرى كثير من الاقتصاديون أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى .ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة . ويأتي الاهتمام المتزايد – على الصعيدين الرسمي والأهلي- بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة ، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة ، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

كما أن لهذه المشروعات دوراً كبيراً في دعم الصناعة، حيث تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته ٩٠٪تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من(50٪-60٪) من القوى العاملة في العالم.

## أولاً:مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها

هناك عدة وجهات نظر وآراء مختلفة، فهناك عدة معايير لتعريف المشروعات الصغيرة مثل – معيار العمالة أو رأس المال أو القيمة المضافة أو وفق الخصائص الوظيفية مثل- نوع الإدارة أو التخصص أو أساليب الإنتاج أو اتجاهات السوق، فكما ورد في دراسة لـ Gray and Gamser يفضل استخدام معيار عدد العاملين لتحديد حجم المنشاة بدلاً من الاعتماد على حجم الأصول والقيمة المضافة. كما أن بعض الدراسات أضافت معيار التكنولوجيا المستخدمة ومعيار حجم المبيعات بالإضافة إلى المعيار القانوني كأساس لتصنيف المشروعات الصغيرة[1].

في الحقيقة ليس هناك إجماع عام خاصة بالمفهوم الأكاديمي حول تعريف المشروع الصغير ولاسيما أن هناك مجموعة مؤشرات على تعريف تلك المشاريع مثل:

- طبيعة النظام الاقتصادي في الدولة.
- اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد طبيعة المشروعات أهي صغيرة أم متوسطة أم كبيرة فقد يكون:
  - عدد العمال في المشروع .
  - حجم رأس المال في المشروع .
  - التكنولوجيا المستخدمة في المشروع .

في مجمل الأحوال يختلف الأمر بين دولة وأخرى .ففي بريطانيا مثلاً يختلف الأمر حسب القطاعات فقد يكون مشروع ما في قطاع الصناعات الكيماوية صغير الحجم إلا أنه في الصناعات الهندسية ليس كذلك في حال استخدام ذات المعيار.

(1) البلتاجي، محمد، صيغ مقترحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتملك"،المؤتمر السنوي الثاني عشر للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية تحت عنوان: دور المصارف والمؤسسات المالية والاقتصادية في ترويج وتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، 19-31/ 5/ 2005، الأردن،(2005)،"

في حين وضعت لجنة التنميـة الاقتصـادية الأمريكيـة مجموعـة مـن الصـفات للمشـروع الصغير هي[1]:

- استقلالية إدارة المشروع وترتبط بصاحب المشروع فقط.
- ملكية المشروع لفرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد.
- محدودية المنطقة التي يمارس المشروع عمله فيها.
- محدودية حجم المشروع نسبة للقطاع الذي يعمل فيه.

وعرف المشروع الصغير في **اليابان** بأنه أي مشروع عدد العاملين فيه **لا** يقل عن 300 عامل وعن100 عامل إذا كان المشروع في قطاع الخدمات

White Paper on Small and Medium Enterprises )
.(in Japan,2001

وفي **تايوان** عرف المشروع الصغير بأنه أي مشروع رأسماله **لا** يقل عـن 80 مليـون دولار تايواني إذا كان المشروع في قطاع الصـناعة أو الإنشـاءات أو التعـدين، أو أي مشـروع إيراداتـه تقل عن100 مليون دولار تايواني

(White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan, 2003 وفي تعريـف آخر للمشروع الصغير في تايوان عرف المشروع الصغير على أنه أي مشروع يبلغ عدد العاملين فيه أو يقل عن 200 عامل إذا كان المشروع في قطاع الصناعة أو الإنشاءات أو التعدين، وعن 50 عاملاً لباقي القطاعات، المصدر نفسه.

وعرف المشروع الصغير في **الدول الأوروبية** بأنه أي مشروع يقل عدد العاملين فيـه عـن 250عاملاً

(Countries Observatory of Europe SMEs in Europe, including a First Glance at Candidate ) .SMEs, No.2, 222

وعرفت إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الكورية المشروع الصغير بأنه :أي مشـروع يقل عدد العاملين فيه عن 300 عامل، أو يكون رأسماله المدفوع أقل من 8 مليارات وآن، فيمـا

(1) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 22 العدد الثاني 2006 -

عرفت اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغرب آسية(ESCWA) المشروع الصغير والمتوسط بأنه منشأة تشغل مابين( 50-250 عاملاً).

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) تعرف المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50 عامل. وقامت وكالة التنمية الدولية الدنمركية (دانيدا) بتعريف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم من 6 – 15 عامل [1].

ففي أندونيسيا مثلاً يُعدُّ المشروع صغيراً عندما يكون عدد العاملين فيه يتراوح بين 5-9 عمال ، في حين **في الأردن** يعدُّ المشروع صغيراً عندما لا يتجاوز عدد العاملين فيه أربعة أشخاص، بينما تعدُّ المنشآت متوسطة الحجم تلك التي يعمل بها عدد عاملين يتراوح بين 5-9 . **أما في سورية** فقد حدد القانون المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها تسعة أشخاص أو أقل في حين المشروعات المتوسطة هي تلك التي يتراوح عدد العاملين فيها بين10-30 عاملاً. وما عدا ذلك فهو في عداد المشاريع الكبيرة.

بينما **في لبنان** فإن حجم المنشآت بناء على معيار عدد العاملين تعدُّ منشأة حرفية تلك التي يعمل فيها خمسة عاملين أو أقل، وتعدُّ منشأة صغيرة التي يعمل فيها بين خمسة إلى تسعة أفراد، أما المتوسطة فهي التي يعمل فيها عدد العاملين يتراوح بين عشرة إلى تسعة وتسعين عاملاً . وما عدا ذلك فهي منشآت كبيرة.

وقد عرفت هالة محمد لبيب المشاريع الصغيرة بأنها ": منشأة مستقلة في الملكية والإدارة تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة وتقوم ببيع السلع محلياً وغالباً تستخدم عناصر إنتاج محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة[2] " .

(1) كنجو، عبود، "استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة-دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب"، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن(2007)

(2) محمد لبيب ، هالة ، **ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي** ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002 ، ص16

لا شك أن للمشروعات الصغيرة أهمية بالغة في دعم الاقتصاد، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، خاصة عندما تعاني الدولة من شح الموارد الطبيعية ويكون الاستثمار المتاح بالعنصر البشري والطاقات الخلاقة، وأكبر مثال على ذلك ما تحقق في اليابان وتايوان وكوريا وغيرها من الدول التي استطاعت أن تحقق نمواً اقتصادياً كبيراً، وثورة حضارية يشهد لها التاريخ وبزمن قياسي.

فقد اعتمد الاقتصاد التايواني على سبيل المثال وبنسبة (98.2 %) على المشاريع والتي بلغ عددها ( 10.098.185) مشروعاً حتى نهاية عام 2001 ، شغلت هذه المشاريع ( 9.382.540 ) عاملاً منهم ( 77%) في مشاريع صغيرة ومتوسطة .

وقد بلغ عدد المشاريع الكبيرة في تايوان ( 22.023 ) مشروعاً، في حين بلغ حجم مبيعات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تايوان في عام 2002 ما قدره (24.109 ) مليار دولار تايواني ) (MOEA,White Paper on Small andMedium Enterprises In Taiwan 2003 وفي ألمانيا، تشكل المشروعات الصغيرة ما يعادل (96% ) من إجمالي عدد المشاريع القائمة في قطاع الأعمال، وتوّظف هذه المشاريع قرابة (77 %) من إجمالي القوى العاملة.

وفيما يأتي جدول يتضمن مقارنة بين مجموعة من الدول الرائدة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

**جدول رقم (7-1)**

| البيان | الاتحاد الأوربي 2000 | تايوان 2001 | اليابان 2000 | الولايات المتحدة الأمريكية 2000 | كوريا 1999 |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة غير الزراعية | 20.41 مليون | 1.08 مليون | 4.48 مليون | 25.4 مليون | 2.77 مليون |
| عدد العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة غير الزراعية | 80.79 مليون | 7.29 مليون | 27.7 مليون | 68 مليون | 8.87 مليون |
| نسبة دخول مشاريع جديدة إلى السوق | - | %6.75 | %4.1 | %10.8 | %1.08 في المدن الرئيسية |
| نسبة خروج مؤسسات قديمة من السوق | - | %0.8 | %0.9 | %9.7 | %0.24إفلاس |

المصدر:

MOEA, White Paper on Small andMedium Enterprises in Taiwan: 2003

إن ما يجعل المشروعات الصغيرة في كل من هذه الدول ذات خصوصية مميزة كونها:

1- لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لإنشائها ويمكن أن يتم إنشاؤها بمبالغ بسيطة.

2- الأكثر كفاءة في توظيف رأس المال.

3- لا تنافس المشروعات الكبيرة من حيث الأسواق.

4-مكثفة للعمالة.

5- كلفة خلق فرصة العمل فيها قليلة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة والوظائف الحكومية.

6-ليست بحاجة لتكنولوجيا متقدمة (باستثناء الدول المتقدمة التي تعتمد في الإنتاج على التقنية).

7-تستطيع التكيف مع الظروف السياسية والاقتصادية السائدة بدرجة أكبر من المشروعات الكبيرة ذات الأسواق الخارجية.

**وتتلخص أهمية المشروعات الصغيرة بما يأتي:**

1-في ظل الظروف الاقتصادية السائدة وتفشي الفقر في المجتمعات وخاصة مجتمعات العالم الثالث، يعدُّ إنشاء المشروعات الصغيرة وسيلة ناجعة لتوليد الدخل للعاملين فيها.

2- تعدُّ من أفضل الطرق للحد من مشكلة البطالة، من خلال توفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمؤسسات الحكومية، وتتراوح معدلات البطالة في البلدان العربية ما بين (8-30% )، فيما تبلغ نسبة البطالة في بلد مثل اليابان يعتمد على المشروعات الصغيرة ما نسبته (4.7 %) ، فالمشروعات الصغيرة اليابانية تشغل قرابة ) (70% من إجمالي القوى العاملة في اليابان، وفي أمريكا قرابة (84 %) من حجم القوى العاملة، حيث توفر المشروعات الصغيرة الأمريكية ما قدره ( 11.2 ) مليون فرصة عمل خلال الفترة 1995 – 2000.

3-للمشروعات الصغيرة قدرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير، ولديها أيضاً قدرة على إنتاج سلع وخدمات بديلة لتلك المستوردة، ومن ثمّ زيادة الاحتفاظ بالعملات الأجنبية ورفع موجودات البنك المركزي منها.

4- المشروعات الصغيرة قادرة على خلق القيمة المضافة في السلع والخدمات.

5-تصلح أن تتكامل مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير بعض الخدمات لها بكلفة منخفضة.

6-تتميز بكفاءتها في استخدام الموارد الأولية والخامات المتاحة خصوصاً في البلدان التي تتوافر فيها مثل هذه الموارد.

7- تشكل بيئة مناسبة للابتكار والإبداع خاصة في قطاع الصناعة (النحاسيات – الأغباني– الخشب – المطعم ؟؟ المطرزات ..الخ).

8-تسهم بشكل فاعل في رفع الناتج الإجمالي.

9- تتيح المجال أمام الشباب الطموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة مع الوظائف الحكومية.

10-تسهم في التخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف الأموال المعطلة واستخدامها في عملية الإنتاج وتوليد الدخل.

11-تسهم في التخفيف من الأوبئة الاجتماعية وانتشار الجريمة والانحرافات المسلكية، ومن ثمّ تسهم في التقليل من الإنفاق الحكومي في هذا الاتجاه.

12-تساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها مما يشكل دعماً للاقتصاد الوطني.

13-تساعد في إكساب العاملين فيها مهارات قد تساعدهم على الانتقال إلى وظائف أفضل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة.

14-الأهمية الاجتماعية والثقافية.

إن العمل الحرفي والذي يعدُّ نواة المشروعات الصغيرة هو انعكاس للازدهار الثقافي في أي مجتمع وهو متناسب طرداً مع ثقافة الأمم وازدهارها الاجتماعي والثقافي، كما أن المشروعات الحرفية هي الحامل الأمين والمستودع الملائم للثقافات البشرية والذي غالباً ما يحميها من الاندثار والضياع ويمكن عرض الكثير من الشواهد على ذلك مثل " التراث الدمشقي الإسلامي – التراث الفلسطيني – التراث المصري – التراث الصيني ... الخ ."والمتمثل بتلك الأدوات والمصنوعات اليدوية الصغيرة والدقيقة التي تقرأ فيها دون كلمات ذلك العمق التاريخي والثقافي لتراكم معارف ومهارات لهذه الأمم والشعوب بكل وضوح وروعة.

هذا وتعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة مهمة من حيث، كونها أداة هامة في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لأصحابها بشكل خاص، كما أنها مهمة على صعيد الدولة بشكل عام . وفيما يأتي توضيح لأهميتها ودورها لكلا الجانبين:

**(1) أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأصاحبها**

تنبع أهمية المنشآت الصغيرة بالنسبة لأصاحبها بما تقدمه لهم من فوائد ومنافع عدة، ومن أهمها ما يأتي:

- استثمار المهارات الإبداعية الكامنة لدى الريادي حيث يتمكن عن طريق استغلال البيئة المناسبة للعمل وتحقيق إبداعاته وتدني تكلفتها ومرونتها وقدرتها على التكيف وكل ذلك يدفعه الى الاستثمار في المهارات.
- تحقيق دخل مستمر، مما يمكنه من توفير متطلبات الحياة المختلفة، والارتقاء بمستويات المعيشة على كافة الصعد الصحية والتعليمية والمالية.
- تحسين المستوى الاجتماعي والاندماج مع المجتمع .حيث أن الشخص المنتج والنشط اقتصاديا يرتقي بمستواه الاجتماعي، وتتكون لديه القدرة والثقة على التعامل والتعاون بقوة مع مجتمعه والاندماج فيه.

**(2) أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالنسبة إلى الدولة**

تتمثل أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة للدولة بأمور كثيرة، منها ما يأتي:

- البدء بتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات أو الخدمات عن طريق قدرة هذه المنشات على تقديم خدمات ومنتجات ربما لا تكون مجدية إذا قامت بتقديمها المنشات الكبيرة ولكن حجم هذه المنشآت وتدني حجم استثمارها ينوع من الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- خلق فرص العمل، وبالتالي المساهمة في الحد من الفقر والبطالة وهذا نتيجة لتدني تكلفة خلق فرصة العمل في المنشات الصغيرة والمتوسطة من جانب، وتدني الحجم الكلي للاستثمار فيها من جانب آخر .فإنها بذلك تستطيع توفير فرص عمل أكثر من المنشات الكبيرة التي ترتفع تكلفة خلق فرصة العمل فيها .كما بينت العديد من الدراسات في مختلف

دول العالم بأن المنشات الصغيرة والمتوسطة تنمو من حيث استيعاب عدد العمال بصورة أفضل و أسرع من المنشات الكبيرة.

- الاتجاه إلى الأسواق العالمية والحصول على العملة الصعبة .عبر علاقتها بالمنشات الكبيرة والتشبيك معها وفيما بينها، كذلك فإنه يكون لدى هذه المنشآت رغبة وطموح للانتقال للأسواق العالمية أو الحد من استيراد بعض السلع الأجنبية، وفي كلتى الحالتين يكون هناك مجال لتوفير العملة الصعبة.
- استقرار السكان وتخفيض نسب الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن كونها تعتمد على الموارد والأسواق المحلية، فهذا يعني تركزها في خدمة المجتمعات التي تعيش، فيها مما يساعد في الحد من الهجرة الداخلية، وكذلك في رفع مستوى التنمية المحلية في المجتمعات التي تعيش فيها.

ولا تتطلب هذه المنشآت مجهودات كبيرة في توفير البنية التحتية .إذ إن متطلبات استمرار ونمو هذه المنشات متدنية مقارنة مع المنشآت الكبيرة، ويسهل هذه الفرصة أمام المزيد منها للتطور، وأن يكون لها دور رئيس في النشاط الاقتصادي.

يتمثل دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية بما يأتي[1]:

**1**-تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دورا اجتماعيا مهما، يتمثل فيما يأتي:

- **الدور الاجتماعي** تساعد على تطوير أفراد المجتمع، والانتقال بهم إلى درجة الاعتماد على الذات بدلا من الاعتماد على الآخرين .حيث تساعد هذه المنشآت في ظهور التشغيل الذاتيSelf Employed وتناميه، وتطور إبداعات الفرد بعيدا عن التزامه بأنظمة مقيدة وتعليمات تحد من إمكانية اعتماد الموظف على أجر أو راتب، وبالتالي تساهم في تطور مفهوم الريادة في المجتمع وترسيخ قيم الريادة لدى الإفراد، وإبعادهم عن الاتكال والركون الى الوظيفة.

(1) مصطفى يوسف كافي،"دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، جريدة الوحدة ، سورية اللاذقية ، الثلاثاء، 5/ 9/ 2006

- تساعد في القضاء على المشاكل الاجتماعية، مما يؤدي إلى الانتقال والتدرج في المستويات الاجتماعية بسهولة حيث أن الأثر المالي لهذه المشروعات والمتمثل في الحصول على الدخل والحد من الآثار الناجمة من الفقر، ونقل الأفراد الى وضع أكثر أمنا بحيث يتحسن مستوى ملكيتهم ومستواهم الصحي والتعليمي، ولولا هذا الدخل لكان هؤلاء الأفراد نواة لبعض المشاكل والإحداث التي لا تحمد عقباها.
- تساعد في إعلاء قيمة الذات والعمل والتعاون ،(Self Confidence) وبخاصة عند شعور الفرد بقدرته على تحقيق احتياجاته من عمله وإنتاجه.

**2-الدور الاقتصادي**

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دورا اقتصاديا مهما، يتمثل فيما يأتي:

- تنمية أساليب الإنتاج وتطوير تقديم الخدمات أدواتهم .
- استغلال الموارد والمواد المتاحة في البيئة المحلية نتيجة اعتمادها على الأسواق المحلية.
- مصدر للأمن الاقتصادي للآسرة، والنمو الاقتصادي للمجتمع حيث أن الحصول على الدخل المناسب يمكن الأفراد من تحقيق متطلباتهم والارتقاء بمستويات معيشتهم وممتلكاتهم، ويحقق هذا بدوره الأمن الاقتصادي.
- أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع
- مصدر رئيس لتغذية المنشآت المتوسطة والكبيرة بالعناصر التي تدخل في عمليات الإنتاج عن طريق علاقات التشبيك والترابط مع هذه المنشات.
- تقليل نسبة المنتجات أو الخدمات المستوردة، وزيادة الصادرات، والحصول على العملة الصعبة.
- خلق فرص العمل، والمساهمة في الحد من البطالة والفقر.

## ثانياً.أثر المشاريع الرائدة على دعم الاقتصادي الوطني

إنَ أهمية البارزة لهذه المشروعات كونها تنشط مختلف القطاعات اقتصادية الزراعية منها والصناعية والتجارية والخدمية .. إلخ.

كما أنها تأتي تلبية لحاجات اجتماعية واقتصادية في أماكن التي لا يمكن للمشروعات الكبيرة أن تؤدي الدور اقتصادي المطلوب، وبذلك تسهم في حل مشكلات متعددة كالبطالة والفقر وغير ذلك.

تولي أوساط اقتصادية واجتماعية عناية خاصة واهتماماً واضحاً خلال المدة الحالية لمنشآت أعمال الريادية وإبراز دورها في تحقيق التنمية اقتصادية واجتماعية، وليس غريباً هذا الاهتمام إذ أثبتت تجارب دول العالم المتقدمة أن منشآت الأعمال الرائدة قادرة على تحقيق التنمية اقتصادية المنشودة إن هُيئ لها المُناخ الملائم والتمويل اللازم وأعطيت ما تستحقه من اهتمام في القوانين والتشريعات ومنحت الفرصة إثبات ذاتها والوقوف على قدميها .والشواهد التاريخية تؤكد أن منشآت الأعمال الرائدة تمثل اللبنة الأساسية في بناء الصروح اقتصادية الشامخة في بلدان العالم المتطورة.

فذلك المشروع الرائد قد انبثق عنه مصنع كبير، وهذا المحل التجاري المتواضع قد تطور ليصبح شركة تجارية ضخمة، وذلك الحقل الزراعي المحدود بمساحته وإمكاناته قد انطلق ليصبح حقاً زراعيًا واسعًا.

ومما يؤكد ذلك أن الثورة الصناعية التي شهدتها إنكلترا وفرنسا وألمانيا في القرن الثامن عشر لم تأتِ من فراغ وإنما انطلقت هذه الثورة من المشاغل الصناعية الصغيرة التي كانت موجودة آنذاك.

والمشاريع الرائدة الصغيرة الفردية تمثل الأساس الذي قام عليه التطور الرأسمالي تاريخيًا، فهي تمثل صلب نموذج المنافسة التامة في النظرية اقتصادية الجزئية كما عكسته النظرية الكلاسيكية المحدثة في مفهومها للمنافسة الذرية .وقد كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن قدرة القطاعات اقتصادية المتعددة على مواكبة المستجدات وتحصين الذات لمواجهة تحديات العولمة ولا سيما أن المستقبل – من خال ثورة الاتصالات والمعلومات – يعد بعالم متقارب يعرف باسم

القرية العالمية التي تتسم بشدة المنافسة اقتصادية، فضلاً عن تراجع عوامل الإنتاج التقليدية مثل رأس المال والعنصر البشري أمام تكنولوجيا المعلومات ومن ثمَ فإن الميزة النسبية أو التفاضلية اقتصاديات الدول المتعددة وستحدد بناءً على مدى سيطرتها على العلم وتكنولوجيا المعلومات وتطويعها لخدمة تلك اقتصاديات والاعتماد على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر لجميع الأنشطة.

**ثالثاً:خصائص مدير المشروع الصغير**

**يتصف مدير المشروع الصغير بالخصائص التالية** (هيكل، 2003،ص64)

1. لا يتحمل المشروع الصغير وجود أكثر من مدير واحد هو في الغالب صاحب المشروع، وهو يتولى جميع العمليات الإدارية ، ويختلف في هذا عن المشروع الكبير ، حيث يوجد مديرون متخصصون يتولى كل منهم إدارة نوع من العمليات كالمشتريات أو المبيعات أو شؤون الأفراد أو الشؤون المالية أو الحسابات أو غير ذلك، ويرجع هذا الفرق إلى طبيعة المشروع الصغير وحجم عملياته المحدودة.
2. يتولى مدير المشروع الصغير تنسيق عمليات المشروع وأنشطة الإنتاج والتسويق لضمان إنتاج الكميات اللازمة في المواعيد المحددة وبالنوعية المطلوبة، ويتم هذا التنسيق في إطار سياسة إنتاجية يتبناها المشروع، ويتولى أيضاً تنسيق أموال المشروع ، بحيث يمكُنه في جميع الأحوال من توفير الخامات اللازمة في الوقت المناسب ، وتوفير الأجور وسداد الالتزامات وعدم حدوث أزمات مالية.
3. بطبيعة الحال لا يستطيع مدير المشروع الصغير إدارة كافة الأعمال الإدارية بنفسه، وهناك أعمال متخصصة لا بد من الاستعانة بآخرين لأدائها ما لم يكن صاحب المشروع نفسه متخصصاً فيها، مثل الأعمال القانونية والهندسية وأعمال المراجعة المالية، وإذا لم يكن صاحب المشروع متخصصاً في أي من هذه الأعمال فسوف يتعين عليه أن يستعين بغيره، وليس من الضروري في هذه الحالة أن يوظف لديه متخصصين بصفة دائمة، وغنما قد يلجأ عند الحاجة فقط إلى المكاتب المتخصصة ليقلل من أعبائه.

4. على مدير المشروع الصغير أن يكتسب العديد من المهارات، فعليه أن يتعلم تنظيم الحسابات والقيد في الدفاتر، وان يتعلم مهارات البيع ويلم بالمعلومات الاقتصادية والفنية اللازمة لفهم آلية السوق وكذلك طبيعة نشاطه.
5. وكذلك على مدير المشروع أن يتعلم مما يواجهه من مشكلات، فقد تحدث اختلالات في توقيت العمليات تعطل العمل وتضيع الوقت، وقد يحدث هذا نتيجة صعوبات في توفير المواد الخام أو مشكلات في العمالة، أو أعطال في بعض المعدات أو نقص في قطع الغيار أو لظهور عيوب من الصعب معالجتها، وإذا تعلم المدير من هذا كله فربما أن يعدل فقط أسلوب الإدارة ليتفادى مثل تلك والاختلالات، وإنما قد يكتشف إمكان إدخال تطوير في أسلوب الإنتاج.

**رابعاً:دوافع إنشاء المشروع الصغير**

إن المشروع الصغير تعمل على تحقيق التنوع في الاقتصاد الوطني وتعمل أيضاً على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة إضافة إلى خلق أسواق جديدة مما ينعكس إيجابياً لتحقيق تنمية مستدامة مما يستوجب تطوير بيئة جاذبة تسهل نمو تلك المشاريع وتشجيع الابتكار وتدعم العمال الإبداعية.

وللمشروعات الصغيرة خصائص تختلف عن المشروعات الكبيرة كونها شركة أو مؤسسة إدارتها مستقلة وتكون صغيرة الحجم في مبيعاتها وعدد عمالها وهي غير مسيطرة في مجالها ومن خصائصها أيضاً:

- درجة المخاطرة ليست مرتفعة.
- يمكن تنفيذ المشروع في المدن الصغيرة والكبيرة.
- إمكانية تنفيذ المشروع على مساحات صغيرة أو في البيوت.
- طبيعة عمل هذه المشروعات يرتبط ارتباط مباشر بالاحتياجات اليومية للأفراد.
- سرعة تغيير الإنتاج حسب احتياجات السوق.
- مرونة العمل حيث إن إدارة المشروع مباشر من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال اهتمام مباشر.

إن نجاح أي مشروع ريادي لا بد أن يكون له من الأهداف والدوافع والأسباب الباعثة والمحفزة لإنشاءه واستمراره، ويمكن تصنيف تلك الدوافع إلى نوعين:

**1) دوافع جاذبة**

وهي العوامل والأهداف التي تجذب الفرد وتحفزه لإنشاء مشروع ريادي مقبل عليه بشغف ورغبة مثل العوامل التالية:

- **الاستقلالية وتحقيق الذات والطموح**

فالكثير منا يطمح بالاستقلالية في عمله ليطبق أفكاره الريادية على أرض الواقع ويشعر بكيانه ويتخذ قراراته وفق ما يرى فينظر لإنشاء مشروع خاص به يحقق فيه ذاته ويسعى من خلاله إلى تلبية نداء طموحة ليبني فيه مستقبل زاهر.

- **استثمار المواهب والإبداعات**

الكثير من الأفراد يمتلكون مواهب وإبداعات وهوايات تدفع بهم لإنشاء مشروع يمارس فيه مواهبه فقد تكون موهبة قيادية فيشعر بالرضى وهو يقود عمله أو موهبة رياضية فينشأ مشروع ريادي كصالة ألعاب رياضية أو قد يكون كاتباً فينشر كتبه التي تدر له مبالغ مالية أو قد يكون مخترع أو مبتكر فيبتكر مثلاً طريقة تصنيع دواء وينشأ مشروع شركة أدوية وهكذا.

- **الرغبة في تحقيق المال والثراء**

من الدوافع المحفزة لإنشاء مشروع ريادي هي رغبة الفرد بالتملك سواء بامتلاك شركة أو بيت أو سيارة أو بتحقيق الثراء والمال ليكون سيد نفسه ويلبي رغباته وأمنياته وأحلامه.

- **استراتيجية الدولة المشجعة لإقامة المشاريع**

أن سعي الحكومات لتبني استراتيجيات داعمة ومشجعة لإقامة المشاريع من خلال الدعم المادي والفني ومن خلال التسهيلات التي تقدمها تعتبر دافع قوي للأفراد لإنشاء مشاريع ريادية إبداعية.

**2)دوافع ضاغطة**

وهي العوامل الباعثة التي تضغط على الفرد وتدفعه لإنشاء مشروع ريادي لأسباب عديدة منها:

- **صعوبة توفر فرص وظيفية**

قد ينشأ الفرد مشروع ريادي بسبب ظروف ضاغطة فعدم توفر وظائف مناسبة تؤدي بالفرد إلى خلق وظائف أخرى يسعى من خلالها بتوفير متطلبات الحياة ولا يقف ينتظر سنوات كي تتاح له فرصة وظيفية وقد لا تتناسب مع ميوله ورغباته.

- **تدني الرواتب**

مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة نتيجة الأزمة الاقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت الرواتب لا تكفي لسد نفقات واحتياجات الفرد فأصبح تدني الراتب مقارنة مع الغلاء المعيشي دافع يضغط على الفرد لإيجاد مشروع تجاري يحقق من خلال دخل إضافي أو قد يستغني الفرد عن وظيفته لعدم كفاية الراتب فيتجه إلى ريادة الأعمال لينشأ مشروع جديد.

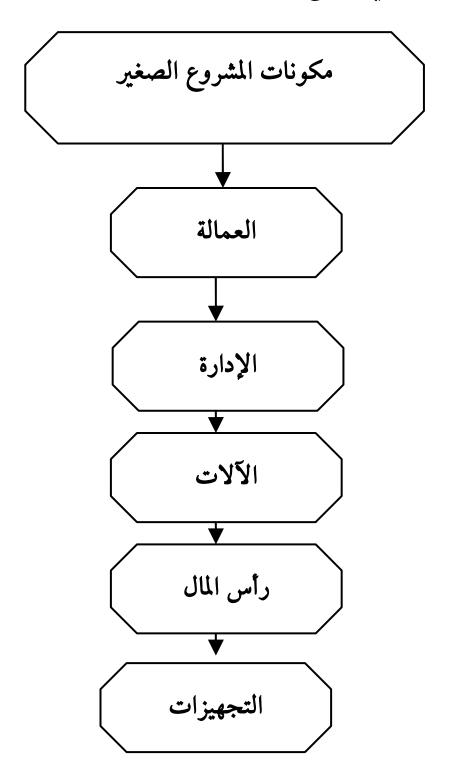
- **الفقر**

كذلك فإن الفقر والحاجة للمال تضغط على الفرد ليبادر بالبحث عن فكرة مشروع تدر عليه أموالاً ينفقها على أسرته ويكفي احتياجات أهله ويكمل تعليمه.

- **البطالة**

وهي من الأسباب الضاغطة بقوة على الفرد لإيجاد مشروع ريادي مناسب فتزايد نسبة العاطلين عن العمل دفعت الشباب إلى التفكير الجاد بعل تجاري ليحول بينه وبين البطال.

وتتكون المشروعات الصغيرة من العناصر الآتية:




## خامساً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة

تعددت مصادر إنشاء المشاريع نذكر منها:

**1-حلول إبداعية للمشكلات:**

تواجه الأفراد يومياً العديد من المشكلات والمعيقات سواء مشكلات تكنولوجية أو بيئية أو حياتية أو غيرها، هذه المشكلات تدفع الأفراد للبحث عن حلول إبداعية ومع بروز عدد من الحلول تظهر أفكار قيمة لإنشاء مشاريع ريادية صغيرة.

**2-الخبرة المكتسبة في مجال العمل:**

كثيراً ما يكتسب الموظف خبرات قيمة ومجدية في مجال عمله خاصة إذا كانت الشركة التي يعمل بها شركة ريادية فقد يعمل في شركة هندسية فيكتسب العديد من المهارات التي تؤهله لإنشاء مشروع ريادي يصب فيه خبرته المكتسبة من مجال عمله.

**3-المواهب والإبداعات والهوايات**

وهذا مصدر آخر من مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات حيث أن إبداعات الفرد متنوعة فقد يبدع في الأعمال اليدوية أو الفنية أو يبدع في مهارة معينة في الفك والتركيب أو غيره فتلهمه تلك الإبداعات لافتتاح مشروعه الخاص.

**4-التدريب على قدرات التفكير الإبداعي**

يتكون مخ الإنسان من 100-200 بليون خلية ولا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا في المخ بل على درجة التفاعل والارتباط ما بين مجسمات تلك الخلايا وتزداد تلك الارتباطات والتفاعلات مع ممارسة عملية التفكير فحينما يتدرب الفرد على قدرات التفكير الإبداعي فإن ذلك يؤدي إلى نمو الإبداع وبالتالي ظهور أفكار لمشاريع ريادية إبداعية.

**5-المصادر الرسمية كالأبحاث والمطبوعات التي تصدرها المؤسسات والغرف التجارية:**

بالبحث والنظر في تقارير المؤسسات وكشوف الأعمال في الغرف التجارية أو بالإطلاع على المطبوعات وتوصيات المؤتمرات أو صحف تهتم بالاقتصاد أو مجلات تهتم بريادة الأعمال أو ما توصلت إليه الأبحاث فقد تجد الكثير من الأفكار الملهمة لمشاريع جديدة .

**6-العلاقات التجارية والصناعية**

أحياناً تكون إحدى العلاقات التجارية أو الصناعية باعثة لفكرة مشروع يمكن استثماره وبنجاح بسبب تلك العلاقات ويدخل ذلك في اغتنام الفرص وإقتناصها حيث يمكن توليد الكثير من الأفكار من خلال النظر في العلاقات التجارية أو الصناعية.

**7-آراء العملاء:**

حينما يستخدم أحد العملاء منتج معين فإنه يتبادر إلى ذهنه فكرة تطويرية أو فكرة لحل مشكلة معينة بالمنتج وتكون هذه الفكرة عابرة تظهر من خلال إحتكاكه بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية، لذا فإن آراء العملاء والاستماع إليهم يكون مصدر ملهم للعديد من أفكار المشاريع الواقعة والتي يمكن تطويرها وصقلها والتي تنشأ من معيشتهم لمشكلة المنتج.

**8-التقليد والمحاكاة**

قد يكون التقليد في منتج أو في خدمة أو في عملية إنتاجية أو في تصميم أو غير ذلك، فمن خلال التقليد والمحاكاة يمكن الخروج بفكرة مشروع ريادي ناجح، وحالياً نرى الأسواق قد امتلأت بالمنتجات التقليدية وكمثال على ذلك المنتجات الصينية التي تحاكي منتجات ألمانية وبدون انتهاك لحقوق الملكية الفكرية للمنتج الأصلي.

**9-تلبية احتياجات السوق:**

الكثير من الأفكار الإبداعية لمشاريع ريادية تولد من خلال دراسة احتياجات السوق حيث إن التسارع المعرفي والتكنولوجي في العالم أبرز الكثير من الاحتياجات التي تتطلبها الحياة العامة والخاصة وكثير من تلك الاحتياجات تولد تلك مع ظهور منتجات جديدة.

**سادساً:معوقات إنشاء المشروع الصغير**

**تتمثل أهم معوقات أو مخاوف إنشاء المشروع الصغير بالآتي:**

أ- الرغبة في تأمين دخل ثابت لمواجهة المتطلبات الشهرية الثابتة وعدم القدرة على تحمل دخل متذبذب.

ب- الرغبة في الالتزام بمواعيد عمل محددة.

ت- الخوف من متغيرات البيئة الخارجية المتعددة وعدم الاستقرار فيها.

ث- الرغبة على العمل في منظمات تتوافر فيها نظم جذاب للتأمين والمعاشات.

يحتاج إنشاء مشروع جديد سواء كان تجارياً أو صناعياً إتباع الخطوات التالية لدراسة جدواه الاقتصادية:

الهدف من المشروع والغاية من إنشائه: ومن الضروري أن ينسجم هدف المشروع مع خطط التنمية الاقتصادية، ومع أهداف الاقتصاد الوطني، من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة، ومن حيث زيادة معدلات التشغيل وتحسين الدخل الفردي، بالإضافة إلى انسجام هدف المشروع مع الأهداف الشخصية للمستثمر.

## سابعاً:خيارات إنشاء المشروع

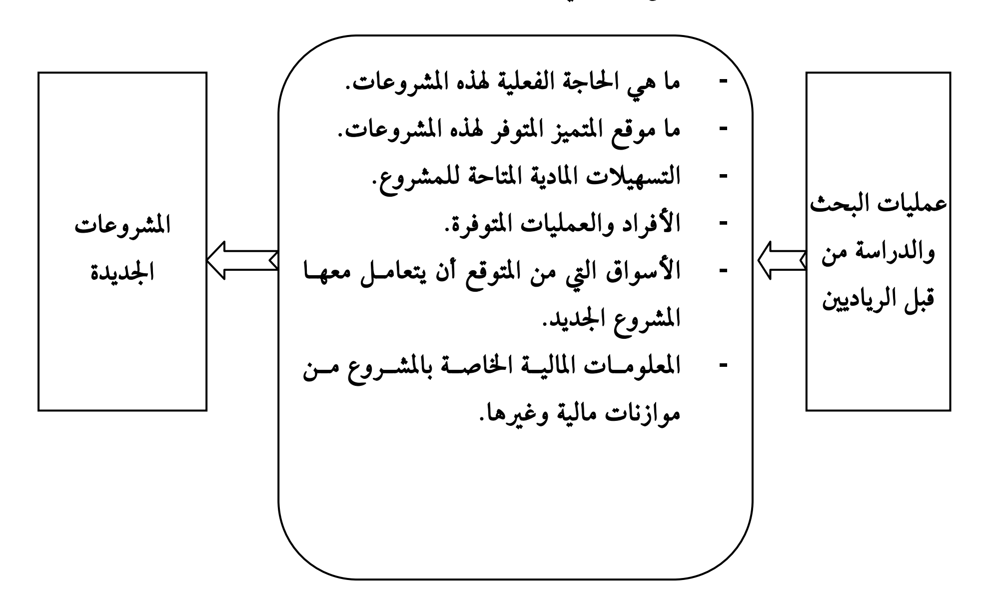
### 1-مشروع جديد:

يقوم رائد الأعمال بتحويل الأفكار الابتكارية إلى مشروع تجاري جديد وذلك بعد التأكد من جدوى الفكرة وقابليتها للتحول إلى مشروع تجاري.

1- ولذلك فإن عملية تأسيس المشروعات الجديدة إنما تتطلب دراسة وتحليل العوامل التالية التي يوضحها الشكل التالي:

**الشكل (7-2 )**

**العوامل المؤثرة في تأسيس المشروعات الجديدة**




المصدر: ( الحسيني،2006،ص41)

### 2-مشروع قائم:

الكثير من المشاريع القائمة في السوق تعرض للبيع أو للمشاركة أو المساهمة فبعض رواد الأعمال يفضلون خيار مشروع قائم لتفادي التحديات التي توجههم في إنشاء مشاريع جديدة.

**3-الامتياز(franchising)**

Franchising هو عقد حق الامتياز ويعرف بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

إن هذا النمط من المشروعات تتيح الفرصة لأصحابها بالانضمام اختيارياً إلى سلسلة من المشروعات يمكنها مواجهة المنافسة المتزايدة في المجال التي تعمل فيه ،فمانح العلامة التجارية يستطيع أن يركز جهوده في مجال الإنتاج والتوزيع ويحصل بسهولة على كافة أنواع التطور المطلوب من المنتج وطرق التصنيع.

إن للترخص والحصول على الامتياز مزايا وعيوب ونوضحها كما في جدول (7-1) مزايا وعيوب الامتياز

**شكل (1) مزايا وعيوب الامتياز**

| الميزات | العيوب |
|---|---|
| تدريب رسمي | تكلفة الامتياز |
| الدعم المالي | تقيد النمو |
| الدعم التسويقي والإداري | خسارة الاستقلالية الكاملة |

**العوامل الرئيسية المؤثرة في قرار الامتياز أو التأسيس؟.**

أما العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرار اختيار المشروع كامتياز أو تأسيس مستقل فهي كثيرة ومتعددة نوضحها في الجدول (7-2 ) الآتي:

**جدول(7-3 ) العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الامتياز وتأسيس مشروع مستقل.**

| شراء الامتياز | تأسيس مشروع مستقل |
|---|---|
| 1- في حالة استخدام الماركة المعروفة أو العلامة التجارية. | 1- يتطلب زمناً، وجهداً وتكاليف لتثبيت اسم جديد في السوق. |
| 2- المقدرة على التدريب العملي لدى صاحب الامتياز. | 2- المقدرة الإدارية تؤسس بناء على قدرة صاحب المشروع. |
| 3- إمكانية البيع في المنطقة التي يبيع فيها مقيدة من صاحب الامتياز. | 3- منطقة المبيعات تكون واسعة حسب مقدرة الريادي. |
| 4- الاستفادة من برامج الدعاية التي يقوم بها صاحب الامتياز. | 4- الدعاية يقوم بها الريادي ويتحمل تكاليفها لكنه يسمح بالاستقلالية في الدعاية. |
| 5- زيادة دقة التنبؤات في الاحتياجات المالية وسهولة كبيرة في ضمان الرأسمال الأولي. | 5- صعوبات كثيرة في التخطيط وتحديد الاحتياجات المالية. |
| 6- صاحب الامتياز يكون في أغلب الأحيان المورد والمزود الأوحد. | 6- تعدد مصادر التوريد وإمكانية الحصول على أفضل الأسعار. |
| 7- الأبنية والتجهيزات ومختلف الموجودات تصنع من صاحب الامتياز. | 7- الحرية في تطوير المخزن كما يرغب الريادي. |
| 8- إمكانية حصر قرارات البيع والتوسع بصاحب الامتياز. | 8- حرية كاملة في العمل ما يرغب الريادي. |

**4-وكالة تجارية:**

هو كل من يتعاقد مع المنتج أو من يقوم مقامه في بلده للقيام بالأعمال التجارية، سواء أكان وكيلاً أو موزعاً بأي صورة من صور الوكالة أو التوزيع، وذلك مقابل ربح أو عمولة أو تسهيلات أياً كانت طبيعتها.

## ثامناً:المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

توجد آراء كثيرة تـثير الجـدل، بـل اللـط، حـول الفـروق أو العلاقـة بـين المشـروعات الصغيرة وريادة الأعمال، وعادة ما يتم طرح التساؤل: هل هما شيئاً واحـداً، أم همـا شـيئان مختلفان تماماً؟ أم أن بينهما علاقة أو قاسم مشترك؟، وتتباين الرؤى والآراء في الإجابة علـى هذه التساؤلات ، فبحسب ما يراه **بيتر دراكر** Peter Drucker فإن المفهـومين متقـاربين وتتفـق بينهما كثير من الصفات إلا **أن ريادة الأعمال تتميز بأربعة صفات تجعلها مختلفة عن المنشآت الصغيرة. تتلخص هذه الصفات بما يلي:**

- **مقدار خلق الثروات:**

فالمشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد دخل مستمر ومرضي لصـاحبه يتجـاوز ويكـون أفضل من التوظيف التقليدي. أما ريادة فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مـداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.

- **سرعة بناء الثروة:**

إن المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفـق وقـت زمـني طويـل، في حين أن الثروة الريادية يبنيها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا يتجـاوز عادة خمس إلى عشر سنوات.

- **المخاطرة:**

تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء. وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً.

- **الابتكار والإبداع:**

ريادة الأعمال تتصف بالابتكار والإبداع وتحويل تلك الأفكار إلى منتجـات وخـدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة. هذا الابتكار والإبداع يحقـق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستديمة التي تخلق الثروة. ويمكـن أن تظهـر تلـك الإبـداعات والابتكارات بصـيغة منتجـات جديـدة، أو خـدمات ذات قيمـة مضـافة، أو أسـاليب إداريـة وعملية وتقنية جديدة.

جدول ( 7-4) يبين طبيعة العلاقة بين المشروع الصغير وريادة الأعمال

| بنود المقارنة | المشروع الصغير | ريادة الأعمال |
|---|---|---|
| ١- الرغبة في ممارسة العمل الحر | الدافع كبديل للتوظيف | الدافع للتميز من خلال الابداع والابتكار. |
| ٢- تأسيس مشروع صغير خاص | البداية دائماً | البداية عادة |
| ٣- توليد الدخل | هدف رئيسي عاجل | هدف أساس قد يؤجل |
| ٤- الطموحات المادية | ما بين محدودة ومتوسطة | ما بين متوسطة وعالية |
| ٥- الطموحات الاجتماعية | ما بين محدودة جداً ومحدودة | ما بين قوية وقوية جداً |
| ٦- بناء الثروة | محدودة | مرتفعة |
| ٧- الثراء الكبير | قد لا يكون هدف | هدف رئيسي |
| ٨- الإستناد على فكرة مبتكرة | ليس بالضرورة | بالضرورة |
| ٩- النمو المستمر | بمعدل ضعيف وبطئ وموسمي | بمعدل عال وسريع متواصل |
| ١٠- قفزات كبيرة | غير مستهدف | عادة ما يكون هدفاً |
| ١١- سرعة بناء الثروة | - قد لا يكون هدف استراتيجي<br>طوال حياة صاحب المشروع<br>وفي زمن طويل<br>يبقى كما هو فى الظروف العادية | - هدف استراتيجي.<br>- ما بين ٥ - ١٠ سنوات |
| ١٢- درجة المخاطرة | - يعمل فى بيئة ساكنة<br>- يتجنب المخاطرة<br>- يبحث عن الأمان والاستقرار | - تعمل فى بيئة غير تقليدية<br>- المخاطرة هى ثمن<br>النمو والثراء |
| | | |
| ١٣- التمايز والمنافسة | - ليس بالضرورة<br>- تغير محدودة وإختلاف بسيط عن الآخرين<br>- المنافسة محدودة | - تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات<br>تحقق أرباح<br>- أساليب إدارية وتقنية جديدة<br>- ميزة تنافسية مستديمة<br>- تقديم قيمة مضافة |
| ١٤- الإرتباط بالاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة | محدود | قوى بدرجة كبيرة |
| ١٥-التعامل مع الفرص والتحديات | - الانطلاق مما هو متاح<br>- يستثمر نقاط القوة والفرص | - تبحث عن ما هو غير متاح<br>- تخلق فرص |

المصدر: د. مصطفى أبو بكر، ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، المدخل إلى العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013م.

ويستنبط من البيان أعلاه وجود نقاط اشتراك أو تمارس بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال تتلخص فيما يلي:

1) أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأفراد الرياديين وتنمية الرغبة في ممارسة العمل الحر.
2) ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجاري.
3) البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة في بيئة الأعمال.
4) العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردي ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
5) الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

## تاسعاً:الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة

يوجد في الحياة العلمية الكثير من المشروعات الاقتصادية والتي تختلف في أنماطها ومجالات أنشطتها الاقتصادية وحجم أعمالها وإمكانياتها المادية، ولكثرة الاختلافات فيما بينها فإنها تصنف إلى مجموعات استناداً إلى مقاييس عديدة.

**ما هي معايير تصنيف مشروعات الأعمال:**

إن أهم المقاييس المعروضة في الشكل آنف الذكر هو مقياس نمط الملكية واستناداً لهذه المقياس فإننا نميز الأنواع التالية:

**أ-المشروعات الخاصة أو المشروعات الأعمال ذات الملكية الخاصة:**

وهي تلك المشروعات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر كما وتقسم إلى المجموعات التالية:

1- **المشروعات الفردية:** وهي تلك المشروعات التي تمتلك وتمول وتدار من شخص واحد يعد هو الممول والمدير والمسؤول الأول والأخير عن نشاط المشروع، من تمويل وإدارة وإنتاج وتوزيع، وبالتالي فإن هذا الشخص وحده يجني الربح ويتحمل الخسارة.

وهذا النوع من المشروعات هو الأكثر بساطة في مجال الأعمال، ويتصف برأسمال محدد وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء وبسهولة اتخاذ القرارات، ويكون هدفه الأساسي الربح، **ويعاب هذا النوع من المشروعات** بضعف نمو المشروع بسبب صغر حجم رأس المال

وتحمل صاحبه المسؤولية الكاملة غير المحدودة وضعف إسهامه في الدخل القومي نتيجة صغر وضعف إمكاناته، وتصنف أغلب المشروعات الفردية بمشروعات صغيرة والقليل منها مشروعات رائدة.

2- **شركات الأشخاص**: وهي شكل متطور من المشروعات الفردية لكنها أكبر حجماً وتعرف عادةً **بشركات التضامن**، وأهم أنواعها شركات التوصية البسيطة وتتألف عادة من أربعة أنواع من الشركاء وهم:

- الشركاء المتضامنون وهم الذين ينطبق عليهم شرط المسؤولية غير المحدودة تجاه التزامات الشركة كما هو حال المشروعات الفردية حيث يمتد ذلك إلى ممتلكاتهم الخاصة.
- الشركاء الموصون وهم الذين تقتصر مسؤولياتهم في التزامات الشركة على قدر مساهمتهم في رأس المال فقط دون أن تمتد إلى ممتلكاتهم الخاصة.
- الشريك الفعال المشارك في إدارة الشركة سواء كان متضامناً أم موصياً.
- الشريك الخامل ويقتصر دوره على دفع ما يترتب عليه من رأس المال دون الاشتراك في الإدارة.

**وتتصف شركات التضامن** بقدرتها على تجميع الأموال اللازمة وممارسة نشاطات اقتصادية واسعة والحصول على التسهيلات المالية، وتوفير خبرات مختلفة للنمو والتطور، **إلا أنها تعاب بالمسؤولية غير المحدودة للشركاء المتضامنين** وعدم قدرتها دخول مجالات اقتصادية كبيرة كالتصنيع مثلاً، وصعوبة التصفية واسترداد أموال أحد الشركاء في حال رغبته في الانسحاب، والكثير من المشروعات الصغيرة تقع تحت هذا النوع من المشاريع.

3-**شركات الأموال**: وهي الشكل الأكثر تطوراً بين الشركات ذات الملكية الخاصة، **وفيها يتم تلافي عيوب الشركات الفردية وشركات الأشخاص**، لأنها تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص، وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من المساهمين، ولهذا النوع من الشركات أصناف عديدة وأهمها ما يلي:

▪ الشركات المساهمة: وهي الشركات الأكثر انتشاراً أو إسهاماً في النشاط الاقتصادي، وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم تعرض للبيع بسعر محدد للسهم الواحد

على الجمهور ليشتري هذه الأسهم مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة الشركة من أحد المساهمين، وتقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة لالتزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال.

**وتمتاز هذه الشركات بانفصال الملكية عن الإدارة** ، وهذا الانفصال يعطي الشركات المساهمة مجموعة من الميزات تعمل الإدارة الكفوءة على تحقيقها من خلال مهاراتها وقدراتها الإدارية، **وأهم هذه الميزات أو الأهداف ما يلي:**

- تحقيق أهداف اجتماعية اقتصادية من خلال تقديم الإنتاج الخدمي والمادي.
- تحقيق مصالح المستثمرين من خلال تنمية رأس المال، وتحقيق عائديه عالية بأشكال مختلفة.
- تقوم هذه الشركات على مبدأ التخصص في العمل وتقسيم الوظائف الإدارية حسب المهارات والكفايات، وهذا يزيد من الكفاية الاقتصادية.
- تستطيع القيام بنشاطات البحث والتطوير نتيجة توفر الإمكانيات والموال وهذا يفيد في التنمية والتقدم للمجتمع.

▪ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** وهي نوع من شركات الأموال وتطوير لشركات الأشخاص، لكن عدد الشركاء يكون كثيراً نسبياً وبحيث لا يتجاوز الخمسين، ويكون رأس المال موزع على حصص بين الشركاء محصورة بينهم، وبحيث لا يمكن انتقال هذه الحصص إلى غير الشركاء إلا بشروط محددة متفق عليها مابين الشركاء، وبالنسبة لإدارة الشركة فلها خصائص شركات الأشخاص.

- **شركات التوصية بالأسهم:** رغم أن هذه الشركات تعد من شركات الأموال إلا أنها تطوير لشركات التوصية البسيطة مع فرق أن رأس المال يكون موزعاً على أسهم يخص كل شريك عدد منها.

**4-التنظيمات التعاونية:**ولقد قامت هذه المشروعات منذ القديم على أساس التعاون الحرفي(GUILD) بهدف تنسيق جهود العاملين في المهنة الواحدة فيما بينهم ومع البيئة المحيطة بما يخدم مصالحهم بكفاية عالية، ولقد ساهمت هذه المشروعات في تطوير وتفعيل

الاقتصاديات الأوربية خلال فترات طويلة، ونظراً لأهمية دور هذا النوع من الشركات التنمية بدأت الدول العربية منذ عقود بتطوير آلية عمل هذا النوع من الشركات لتتحمل مسؤولياتها في بناء الاقتصاد وتحقيق التنمية والازدهار لبلداتها.

**ب-المشروعات العامة أو المشروعات الأعمال ذات الملكية العامة:**

وهي تلك المشروعات التي تمول وتدار من الهيئات الحكومية، وتحتل مواقع مهمة ومتقدمة في الاقتصاد الوطني وبخاصة في المراحل الأولى للنمو والتطور الاقتصادي للبلد، وخاصة في مجال النشاطات الحيوية لنمو وتطوير ذلك البلد، وتلك النشاطات القليلة الربحية والتي تبتعد عن الاستثمار فيها المشروعات الخاصة، حيث تركز هذه المشروعات على النشاطات الاقتصادية ذات العائدية العالية والقليلة المخاطر.

ولقد أخذت المشروعات العامة أشكالاً مختلفة من حيث التمويل والإدارة لهذا نتج عن ذلك أنماط عديدة للشركات ذات الملكية العامة ويمكن أن نميز الأنماط التالية:

- نمط السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة من حيث التمويل والإدارة ، أي التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف المباشر والسلطة الكاملة في إقرار واعتماد أهداف وسياسات المشروع.
- نمط السيطرة المباشرة غير الكاملة للدولة، وذلك من خلال أجهزة وسيطة تعمل على الرقابة والإشراف العام دون التدخل بنواحي التنفيذ بشكل تفصيلي.
- نمط الإشراف غير المباشر للدولة، وذلك بإلزام المشروع بالخطة الاقتصادية العامة مع إعطائه حرية التخطيط والتنفيذ ثم تقييم أعماله بشكل عام، والتأكد من تقيده بالأهداف العامة، وسلامة إجراءات التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة.

**ج-المشروعات المشتركة أو مشروعات الأعمال ذات الملكية المشتركة:**

يمول هذا النوع من الشركات برأس مال مشترك ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بنسب مختلفة يمكن أن تكون 51٪ للدولة و49٪ للقطاع الخاص، ويدار بشكل مشترك لكن مع بعض التداخل من الحكومة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وهذا يتم في المشاريع الحيوية التي تمس الاقتصاد القومي بشكل كبير كما في الصناعات

الاستخراجية أو الكهرباء والماء والموانئ والخطوط الحديدية والبريد والاتصالات والصناعات الحربية..الخ.

وتؤدي مثل هذه المشروعات دوراً هاماً في بناء الاقتصاد الوطني وبخاصة في مجال المرافق العامة والقاعدة التحتية للبلد، وتساعد على توظيف استثمارات كبيرة وتحقق مزايا اجتماعية واقتصادية كثيرة أهمها ما يلي:

- ❖ إتاحة فرص كبيرة لتوفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر مختلفة فإشراك الدولة في إدارة هذه المشروعات يعطي درجة عالية من الثقة والأمان للمستثمرين وخاصة الأجانب كي يوظفوا أموالهم في هذه المشروعات ، وبالتالي فإن هذه المشروعات هي وسيلة لجذب رؤوس الأموال.
- ❖ تستطيع الدولة من خلال إدارة هذه المشروعات أن تحقق خطط التنمية الاقتصادية دون أعباء إضافية كالاقتراض بشروط وبفوائد عالية من مصادر خارجية.

**د-المشروعات الدولية أو مشروعات الأعمال ذات الملكية الدولية:**

يتكون رأس مال هذه المشروعات من مساهمات عدة دول ترتبط فيما بينها بمصالح مشتركة تفرضها البيئة الجغرافية أو التوزيع الجغرافي للموارد الطبيعية والأسواق المستهلكة، لها حيث إن لتعاون هذه الدول مع بعضها ضرورات اقتصادية واجتماعية وبيئية، وبنفس الوقت فوائد كبيرة تعود على الاقتصاد القومي لكل من هذه الدول كسد الوحدة بين سوريا والأردن، والخط الحديدي الحجازي ، ومشروع الربط الكهربائي بين الدول العربية وأوربا ومشروع عربسات ولقد ازداد انتشار مثل هذه المشاريع في الوقت الحاضر نتيجة للتوسع وزيادة الحرية في التجارة الدولية وانفتاح العالم على بعضه من خلال ثورة المعلوماتية والاتصالات، واتفاقات التجارة العالمية الحرة (الجات) ودخول معظم دول العالم فيها.

وإذا ما حاولنا ذكر الأسباب أو الفوائد التي تدفع في اتجاه التعاون الدولي عن طريق المشروعات ذات الملكية الدولية، فإننا نجد الكثير من الأسباب التي تبرر تشجيع الاستثمار في المشروعات الدولية وأهم هذه الأسباب ما يلي:

1. الفائض في رؤوس الأموال في بعض الدول وتوافر فرص الاستثمار في دول أخرى ترتبط فيما بينها بمصالح اقتصادية واجتماعية مشتركة، حيث إن هذه الأموال بمنزلة المياه التي تحي الأرض والعمالة هي التي تزرع وترعى ذلك.
2. توافر فرص استثمار جديدة في أسواق خارجية تكون فيها المنافسة ضعيفة أو غير موجودة وفرص النجاح مضمونة والمخاطرة قليلة جداً.
3. الرغبة في البحث عن مصادر للموارد والثروات الطبيعية أقل كلفة وبحيث تشكل مخزوناً استراتيجياً خلال فترة زمنية طويلة وتنمية وصيانة الثروات الطبيعية في العالم.
4. الاستفادة من العمالة الرخيصة والمتوافرة بكثرة في بعض الدول وخاصة تلك الدول التي تعاني من البطالة والفقر معاً، وتمتلك خبرات ومهارات بشرية عالية ،وتفتقر لرأس المال اللازم للاستثمار.
5. الاستفادة من مزايا التشجيعية التي تمنحها بعض الدول وخاصة النامية منها للاستثمار الجديدة، كالإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية وحرية انتقال الأموال والتشريعات والقوانين المربحة للاستثمار خلال فترة زمنية طويلة (فترة سماح).

## عاشراً:متطلبات نجاح وفشل المشروعات الصغيرة

### (1) عوامل النجاح والفشل:[1]

#### أ-عوامل النجاح:

**تقسم عوامل النجاح إلى قسمين وهما:**

**(1)- عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة:**

(1) د.كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق،2003،ص65-66.

إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة، فإن المشروع سوف يحقق النجاح، وتتمثل كفاءة الإدارة بكفاءة ومهارة الكادر الإداري الذي يقوم على إدارة المشروع، وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية:

1-قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية.

2-قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المشروع وإحداث التطور.

3-قدرة الإدارة في توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمشروع.

4-قدرة الإدارة على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات.

5-قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة.

6-الخصائص الريادية للإدارة ، وقدرتها على الاستحداث وتشكيل الهداف وتحقيقها.

**وهذه القدرات تتطلب من الإدارة القيام بكفاية عالية بالأعمال التالية:**

- دراسة بيئة العمل داخل المشروع وحاجاته بعناية ووضع كافة الحلول للمشكلات المتوقعة في المستقبل وتأمين كل الاحتياجات.
- صيانة الموارد وتنميتها واستخدامها الاستخدام المثل مع رقابة دقيقة للاستثمار.
- اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم لأعمال المشروع وسلعه وخدماته، وإتباع سياسة تكثيف الأسواق.
- التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار موظفين أكفاء، وإتباع برامج دعاية وإعلان مناسبة.
- إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين.
- مسك السجلات المناسبة للإيرادات والمصروفات.
- إتباع نظام ائتمان مراقباً رقابة قانونية.



**(2)- عوامل مساعدة في نجاح المشروعات الصغير:**

**وتتمثل بالتالي:**

- تحديد الهدف بدقة والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة.
- التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته.
- التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة، واعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب على أن يشمل جميع العاملين في المشروع.
- المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.

**ب-عوامل الفشل:**

أما في حالة كانت كفاءة الإدارة ضعيفة، فإنه من المتعذر على مشروعات الأعمال الصغيرة تحقيق نجاح مميز، بل ربما تفشل هذه المشروعات، فالإدارة غير الفعالة كامن السبب الكامن وراء إغلاق 59٪ من العمال التجارية والتي وردت في دراسة (وان برد ستريت) في عام 1980 والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3)

| أسباب الفشل | النسبة المئوية للشركات المتضررة | |
|---|---|---|
| | أراء أصحاب المصالح | آراء الدائنين |
| الكساد التجاري | 68 | 29 |
| عدم كفاءة الإدارة | 28 | 59 |
| عدم كفاءة رأسمال | 48 | 33 |
| الديون الهالكة | 30 | 18 |
| الهبوط في قيمة الموجودات | 32 | 6 |
| الموقع السيء للشركة | 15 | 3 |
| الفوائد المرتفعة على الإقتراض | 11 | 2 |
| تغيرات غير ملائمة في منطقة العمل | 11 | 2 |

**المصدر:** كليفورد- بومباك- أسس الأعمال التجارية الصغير، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني،1989،ص:39/ 40.

من الجدول السابق، نرى إن سبب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن وجهة نظر الدائنين هي 59٪ يعود لسوء الإدارة، ونحن بدورنا نعزو ذلك إلى ما يلي:

1-سوء إدارة المخزون، وتتمثل في عدم توازن كمية المخزون وتقديرات الشراء الخاطئة، فالكثير من قرارات الشراء والتخزين لم تتخذ بشكل رشيد، وكان يغلب عليها الصفة العاطفية والانفعالية بسبب عدم الخبرة في السوق. مما أدى إلى توظيف رأس مال عامل في المخزون أدى إلى زيادة التكاليف دون مبرر.

2-سوء إدارة الأموال وبخاصة المبالغة في منح الائتمان، فتعرضت معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للشدائد بسبب منح الائتمان غير المضمون، وذلك بسبب اندفاع أصحابها في زيادة المبيعات ، مما عرض أموال المشروعات للضياع (الديون المعدومة).

3-الإفراط في التكاليف العامة والتشغيلية وضعف التدفق النقدي والسيولة.

4-ضعف القدرة على المنافسة، والتي تظهر بأشكال مختلفة منها عدم قدرة العمل التجاري على التغلب على التكاليف المنخفضة للمنافسين الأكثر كفاءةً، ومنها أيضاً الموقع السيئ في السوق الذي يتم اختياره بعيداً عن الدراسات الاقتصادية.

ونشير هنا إلى أن هذه الأسباب تمثل ظروف الفشل وليس أسبابه الحقيقة، وعلى الإدارة وحدها تقع مسؤوليات النجاح والفشل في إدارة المشاريع بكافة أشكالها وأنواعها.

**بينما يلخص** (الوادي، 2005: 24-25) **أسباب فشل أو تصفية تلك المشروعات في البلدان النامية هي نفسها، ويمكن إيجاز أهم هذه الأسباب بما يلي:**

- عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات المستهلكين.
- سوء اختيار الموقع للمشروع.
- ضعف القدرة على المنافسة.
- نقص العمالة المدربة.
- اعتماد صاحب المشروع على خبراته الذاتية وعدم القبول بمبدأ تفويض الصلاحيات.

بالإضافة إلى أهمية هذه الأسباب التي تقود إلى فشل أو تصفية المشروعات الاستثمارية الصغيرة، إلا أن المؤلف **يعتقد أن هناك أسباباً أخرى قد تسبب في فشل تلك المشروعات ومن أهمها ما يلي:**

- تقاعس صاحب المشروع في مواكبة المستجدات وخاصة بعد أن يحقق النجاح.
- عدم متابعة المستحقات المالية المترتبة مثل الضرائب وغيرها.
- إجراء توسعات للمشروع غير مدروسة أو سابقة لأوانها.
- عدم حجز جزء من الأرباح وذلك للتعامل مع أي حالة كساد اقتصادي قد تنجم.
- إهمال احتياجات العاملين المعنوية والمادية، مما يؤدي إلى خفض انتمائهم وقناعتهم بالعمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
- سوء الإدارة في التخطيط واتخاذ القرار ومتابعة شؤون العاملين ومتابعة تدريبهم وتحفيزهم .
- عدم إجراء تحليل سوق بشكل مستمر للكشف عن التغيرات التي تحصل في السوق.

**وهناك الأسباب العامة لتعثر المشاريع الصغيرة أو فشلها:**

(1) عدم توفر أو ضعف الخبرة العملية لدى صاحب المشروع أو عدم توافق خبراته مع نوع المشروع.

(2) الفجوة بين نوع المشروع والمقومات الفنية لصاحب المشروع.

(3) عدم المعرفة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.

(4) بدء المشروع دون دراسة جدوى دقيقة تؤكد مؤشرات جدوى المشروع.

(5) عدم وضوح الرؤية المستقبلية عن المشروع لدى صاحب المشروع.

(6) غياب المعرفة بمقومات نجاح أو فشل المشاريع المماثلة.

(7) غياب أو عدم دقة التخطيط الواقع ولمستقبل المشروع.

(8) عدم قدرة أو ضعف صاحب على توظيف قدراته في المشروع.

(9) عدم الاستفادة بمرشد صاحب خبرة ورؤية في نشاط المشروع.

(10) اختيار موقع غير ملائم لنشاط المشروع ومتطلباته الفنية والبيئية.

(11) عدم ملاءمة طبيعة المشروع ومنتجاته مع متطلبات السوق.

**(2) متطلبات نجاح المشروعات الصغيرة:**

يتوقف نجاح المشروعات الصغيرة على ضرورة توافر مجموعة من المقومات بعضها يرجع إلى الجهات الحكومية، وبعضها يرجع إلى أصحاب هذه المشروعات وذلك على النحو التالي:

**1-على المستوى الحكومي:**

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من المقومات التي ترجع إلى الحكومات، ومن أهم هذه المقومات ما يلي: (أبو النصر،2007،ص:18).

1. إنشاء هيئة أو إدارة حكومية تكون وظيفتها الأساسية دعم وتوجيه المشروعات الصغيرة عن طريق فروعها المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
   - توفير الأموال اللازمة للمشروعات الصغيرة.
   - توفير المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة عن الأسواق.
   - إعداد دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الصغيرة التي يتوقع نجاحها في كل محافظة.

2. قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بعملية الربط العضوي بين التعليم الفني وبين متطلبات المشروعات الصغيرة المختلفة.
3. دعم وتشجيع الطلب المحلي على منتجات المشروعات الصغيرة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
   - الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
   - تشجيع وتسهيل إقامة المعارض الدائمة والمؤقتة للمشروعات الصغيرة.
4. نشر فكر وثقافة العمل الحر من خلال حملات إعلانية وترويجية موجهة لذلك في التلفزيون والإذاعة والصحف ومراكز الإعلام والجامعات ومراكز الشباب.
5. تحقيق الانتشار الجغرافي لحاضنات الأعمال، والتي تساعد هذه المشروعات في العديد من الأمور من أهمها:
   - إعداد دراسات الجدوى.
   - تقديم خدمات التدريب المناسبة.
   - تقديم الرأي والمشورة الفنية في الحصول على الخامات.
6. تشجيع القيام ببحوث تطبيقية تهدف إلى تطوير استخدام الخامات والموارد المحلية ، بما يهدف إلى نشر الصناعات الصغيرة.
7. وجود دعم فني ومعنوي من الجهات الرسمية للجهات الحاضنة للمشروعات الصغيرة.
8. الإشراف والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء المستمر من الجهات الممولة للمشروعات الصغيرة.
9. منح صاحب المشروع الصغير فترة سماح مناسبة قبل البدء في السداد ، وذلك حتى يمكن سداد الأقساط المستحقة على المشروع من إيراداته لا من تمويل آخر.

**2-بالنسبة لصاحب المشروع الصغير:**

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من العوامل التي ترتبط بأصحاب المشروعات الصغيرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (أبو النصر،2007،ص:19)

1) إعداد دراسة جدوى موضوعية وواقعية وليست وهمية وشكلية للمشروع المراد إقامته قبل البدء فيه، ويجب أن تتضمن هذه الدراسة ما يلي:
   - الدراسة التسويقية.
   - الدراسة التمويلية.
   - العائد المتوقع من المشروع.
2) وجود نظم ولوائح مكتوبة لضبط العمل وتجنب المجاملات والعواطف.
3) المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة المشروع.
4) اختيار هيكل التمويل المناسب للمشروع الصغير، وعدم المتابعة في القروض وخاصة لتمويل أمور غير أساسية.
5) التسويق الجيد القائم على أسس علمية سليمة وعلى ظروف السوق.
6) السعي إلى التطوير والتحسين المستمر.
7) إتقان وإحسان العمل.
8) تواجد صاحب المشروع الصغير بصفة دائمة في المشروع.


الفصل الثامن
أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية
للمشاريع الصغيرة

# الفصل الثامن
# أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية
# للمشاريع الصغيرة

## أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال والمسؤولية المجتمعية ، وما علاقة الترابط والتكامل بينهما

تُعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظائف في منشآت الأعمال؛ أنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد؛ أنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء أداء العمل، ونشهد اليوم استقطاب المنشآت لذوي الأخلاقيات العالية للعمل على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أنها ترى أنها تستمد أخلاقياتها من العاملين فيها.

تتماثل أخلاقيات العمل مع المسؤولية المجتمعية وتتكاملان؛ أن المسؤولية المجتمعية هي إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، حيث يرى أقطاب الإدارة أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العُرف والقانون، الذي تلعب الثقافة والقيم وأنظمة المنشأة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده .وتظهر المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال في إطار أنشطة المنشآت من خال وظائفها الإدارية كالإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية والإدارة المالية والمحاسبة والعلاقات العامة والبحث والتطوير والموارد المعلوماتية والمعرفية فضلاً عن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والإدارة الإستراتيجية.

أخلاقيات الأعمال بأنها شكل من أشكال « ويكيبيديا » تعرف موسوعة الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس المبادئ الأخلاقية والمشكلات الأخلاقية أو الأدبية، التي تنشأ في بيئة الأعمال التجارية، والأمر ينطبق على جميع جوانب إدارة الأعمال ذات الصلة بسلوك الأفراد ومنشآت الأعمال ككل، وقد تكون أخلاقيات الأعمال معيارية وذات انضباط وصفي وتأخذ أيضاً الأسلوب الأكاديمي الوصفي .وتُعد أخلاقيات العمل اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها

وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنشآت، إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد، كما تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة.

وتتجسد مصادر القيم الأخلاقية في المنشآت من خال جملة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية من أبرزها الأخلاق الشخصية التي يجلبها الموظفون من المعتقدات الشخصية والقيم إلى بيئة العمل.

كما تلعب ثقافة المنشأة دورا في تشكيل أخلاقيات الأعمال التي تنعكس من خال القيم والاتجاهات وسلوك المنشأة ذاتها، وغالباً ما تبدأ بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح وينجز أفكارا وقيما معينة، ويكون مسؤولاً عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية المجتمعية في المنشأة.

ولا نغفل النظم الرسمية للمنشأة التي تتضمن البنية الأساسية واندماجها مع السياسات والقوانين، فضلاً عن تأثر المنشأة بأصحاب المصالح الخارجيين باعتبارها جزءا من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح كالقطاعات الحكومية وحماية البيئة والمنشآت المعنية بالسوق المحلية والعالمية.

العلاقة التي تربط بين المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال علاقة تداخل وترابط حيث إن الحديث عن إحداهما يرتبط بشكل كبير وضمني بالحديث عن الأخرى، فأدبيات الإدارة الحديثة اشتملت على فصل نمطي يحمل عنواناً مشتركاً هو : المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الإدارة، الأمر الذي يؤكد العلاقة بينهما والتطابق الكبير الذي يدخل المسؤولية المجتمعية أي منشأة ضمن أخلاقيات العمل وبالعكس لتتحول إلى علاقة تكامل.

تؤكد بعض الدراسات أن 90 %من المنشآت العالمية لديها قيم أخلاقية مدونة، الأمر الذي يشير إلى أهمية هذا المفهوم وتناميه خال العقود الأخيرة، فاهتمام المنشآت بأخلاقيات الأعمال وممارستها لمسؤوليتها المجتمعية باتت ظاهرة بعدما كانت المنشآت تحمل جانباً أخلاقياً يعطيها بعداً أعمق خال حقبة الستينيات.

المسؤولية المجتمعية نمت وتطورت كنتيجة طبيعية إخفاق الأعمال في الإستجابة احتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصلحة الأطراف الأخرى فيها، ويعتبرها البعض أنها نتاج المشكلات الكثيرة حيث ارتبطت الأزمات العديدة بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، ولم يكن ممكناً استمرار حرية الأعمال خاصة بعد أن واجهت الشركات ظروفاً جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم تقوم على المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصلحة الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل .ومع انتشار مفهوم المسؤولية المجتمعية أصبح من الصعب على منشآت الأعمال التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية داخل المجتمع، وأهمية المشاركة الاجتماعية التي تتجاوز الشعور بالمسؤولية لتتبنى كسب تعاطف المجتمع واحترامه وضمان النجاح والتميز.

الأخلاقيات أبعد عن الحسابات الاقتصادية؛ أنها تقترن بالنزوع الأخلاقي لإنسان سواء كان مديراً أو غير ذلك، ويعتبرها الاقتصاديون هي الأولى حتى لو تضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للمنشأة ذاتها، والمسؤولية المجتمعية هي سعي المنشآت لتحقيق المصالح والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وبالتالي نجد أن الأخلاقيات في السلوك العام لأفراد في المجتمع تعمل على دعم المسؤولية المجتمعية أي منشأة وتمثل أساساً قوياً للتطور نحو مفاهيم جديدة أخلاقيات الأعمال التي تطورت وما تزال تتطور وتنمو.

وهناك عديد من العناصر التي تدعم الأساليب المختلفة للحفاظ على معايير أخلاقية عالية في أي مكان أو بيئة عمل من أبرزها التدريب الأخلاقي، ومساعدة الناس على فهم أفضل لاعتبارات الأخلاقية اتخاذ القرار وإدماج معايير أخلاقية عالية في سلوكهم اليومي، وحماية من يكشف السلوك غير أخلاقي، ودعم الإدارة العليا لدعم النتائج الإيجابية في مجال السلوك الأخلاقي في العمل، وإعداد دستور للسلوك الأخلاقي يحدد المعايير الأخلاقية والقيم التى يسترشد بها فى سلوك العاملين بالمنشأة، ويسترشد بها فى المواقف المختلفة، ولا سيما تلك المواقف التي تمثل معضلة أخلاقية خاصة فى بعض المهن مثل الهندسة والطب والقانون والمحاسبة.

الفهم الصحيح للمسؤولية المجتمعية يلزم المنشآت بالاستثمار الجيد في العنصر البشري وترتبط بأخلاقيات العمل في منشآت الأعمال التي ترتبط بالأداء الاجتماعي الذي بدوره يعطي مؤشراً مهما عن مدى استجابة المنشآت اجتماعياً وما تنجزه من أعمال ذات مسؤولية مجتمعية.

**ثانياً: ما هي المعايير الأخلاقية في المشروعات الصغيرة**

**هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية يجب أن يتمتع بها صاحب المشروع الصغير وهذه المعايير هي:**

1. **الأمانة** Honesty: وعنوان هذا المعيار أن مدراء المشاريع أمناء ويقولون الحقيقة ولا يضللون أو يخدعون الآخرين.
2. **النزاهة والاستقامة** Integrity: يعبر مدراء المشاريع عن قناعاتهم بعمل ما يعرفون أنه صحيح حتى عندما يكونوا تحت ضغوط العمل.
3. **الثقة** Trustworthiness: أن مدراء المشاريع جديرون بالثقة ومستمرون في تزويد المعلومات الصحيحة التي تعكس الحقائق في واقع العمل.
4. **الوفاء والإخلاص** Loyalty: يظهر مدراء المشاريع ولاءهم لشركاتهم بتكريس أنفسهم للواجب والوفاء لزملائهم وتقديم المساعدة لهم في الحالات الحرجة.
5. **النزاهة** Fairness: أن مدراء المشاريع نزهاء ومتساوين في جميع المعاملات ويعاملون جميع الأفراد بالتساوي. كما أنهم يتقبلون الاختلافات بعقل مفتوح.
6. **الاهتمام والاعتبار** Concern and Respect: إن مدراء المشاريع يهتمون ويحترمون الآخرين ويتميزن باللطف والكياسة ولديهم شعور إيجابي اتجاه المشكلات الشخصية لزملائهم.
7. **الالتزام بالتميز** Commitment to Excellence: يصبوا مدراء المشاريع إلى التميز في القيام بواجباتهم.
8. **القيادة** Leadership: يدرك مدراء المشاريع المسؤولية والفرص المتاحة لمركزهم في القيادة. ويعلمون أن أفضل طريقة لغرس قواعد الأخلاقيات في منظماتهم هو تقديم المثال وأنهم يطبقون ما يلتزمون به.

9. **السمعة والمعنويات** Reputation and Morale: **يعمل** مدراء المشاريع على حماية وبناء سمعة الشركة ومعنويات موظفيها بمشاركتهم في تحقيق الاحترام للجميع وباتخاذ ما يتطلب من إجراءات ضرورية لذلك.

10. **المسؤولية** Accountability: مدراء المشاريع مسؤولون شخصياً عن أخلاقيات قراراتهم وكذلك قرارات مساعديهم.

يجب أن لا تبقى قواعد أخلاقيات المهنة أسيرة لدى المدراء ونوابهم بل يجب أن يتم نقلها وإيصالها لأفراد المنظمة على مختلف مواقعهم. ويقول (Stevens) أن أول خطوة لإيصال قواعد الأخلاقيات هو الانتباه إلى كيفية إيصالها.

**ثالثاً: السلوك الأخلاقي، من المسؤول عن السلوك الأخلاقي؟.**

إن عملية بناء السلوك الأخلاقي، السمعة الجيدة تتطلب فترة زمنية طويلة، ولكن لسوء الحظ فغن تخريب تلك السمعة يمكن أن تتم خلال فترة زمنية قصيرة جداً.وتمتد تأثيراتها لفترة زمنية طويلة قادمة. ومن الأهداف الأساسية لمالك المشروع هو بناء سمعة قوية جيدة للمشروع وان يعمل على صيانتها والمحافظة عليه باستمرار.

وبما أن الأدوار تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة ، فغن قيم الإدارة تصبح قيم الأفراد العاملين فيها، حيث أنهم يستمدون مؤشرات السلوك الأخلاقي المقبول وغير المقبول من خلال إدارة المشروع. هذا بالإضافة إلى الثقافة السائدة المشروع التي تعزز السلوك الأخلاقي في العمل.(العطية،2002،ص199)

لذلك فإن لمدراء المشروعات الدور الكبير في رسم سلوكيات الأفراد العاملين فيها.وأن مثل هذا التأثير في السلوك يبدأ من القمة (الإدارة العليا) لذا يجب على المدراء الانتباه تجاه تصرفاتهم وسلوكياتهم وتعاملهم لأنها تنشر ذلك المناخ الأخلاقي، **وفي هذا المجال يمكننا أن نشخص ثلاثة أنماط للسلوك الإداري الأخلاقي:** (المنصور،2003،ص81)

**أ- الإدارة اللاأخلاقية:**

المديرون غير الأخلاقيون هم هؤلاء المدفوعون بجماقة ولأسباب ولأغراض خاصة خلف مصالحهم ومصالح منظماتهم. وإن القوة الدافعة وراء الإدارة اللاأخلاقية هي حالات الجشع والطمع التي تدفع المديرين لتحقيق المنافع والأرباح مهما كانت الأعباء والتكاليف والأضرار على البيئة الخارجية. والمثال على ذلك تعريض حياة العاملين لمواقف لا إنسانية. وتشويش منظوماتهم الأخلاقية الشخصية أو تدميرها لمصلحة المنظمة ومنظومتها اللاأخلاقية.

**ب- الإدارة غير الواعية أخلاقياً:**

إن الهدف المبدئي للإدارة الواعية هو إشباع الحاجات وتحقيق المنافع والأرباح بسرعة دون وعي المخاطر اللاحقة على ذلك، ومع ذلك فإن سلوكها يختلف عن سلوك الإدارة اللاأخلاقية عمداً وقصداً، بل لا تعي ولا تنتبه للانعكاسات الأخلاقية للقرار. والمثال على ذلك الاستغناء عن رسومات تخطيط القلب الذي يجب أن يجري للمتقدمين للعمل في المشروع لتمرير عمليات تعيين، وذلك بهدف تخفيض النفقات على المشروع.

**ت- الإدارة الأخلاقية:**

هذه الإدارة تجاهد أيضاً نحو تحقيق النجاح والتقدم، ولكن ضمن حدود واعتبارات قانونية وأخلاقية. وجوهر هذه الإدارة عدم مجازفتها بالمعايير الأخلاقية آنفة الذكر بقصد تحقيق الأرباح ،بل إن فلسفة المديرين العاملين تحت مظلة هذه الأدوار تقوم على نظرتهم إلى الجوانب القانونية بمنظار الضابط والموجه، والأخذ بالحسبان كذلك المعايير الأخلاقية الأخرى.

**رابعاً:الهوة الأخلاقية، ما هي العوامل المسببة للهفوة الأخلاقية منها:**

**أ- التفاحة السيئة:**

القرار الأخلاقي هو قرار إنساني يقوم على القيم الإنسانية، وغن البعض ممن يسيء السلوك بهدف تحقيق غاية غير مشروعة. وقد تكتشف بعض المشروعات أنها قد وظفت تلك التفاحة السيئة تحت غطاء جيد المر الذي يؤدي إلى الهفوة الأخلاقية، ولتخطي ذلك يجب التخلص من هذه التفاحة الموظفة لخدمة غايات المشروع.

**ب- لبرميل السيء:**

في بعض الأحيان قد تتسم ثقافة وحضارة المشروع بتعاظم النفحة اللاأخلاقية. وهذه الحال تختلف عن سابقتها بسبب ما تتركه هذه النفحة من ظروف مشجعة للسلوك اللاأخلاقي وبما يدفع العاملين للاقتداء به، فلننظر أي نفحة سيئة لصاحب مشروع شعاره "من حكم في ماله ما ظلم".

**ت- العمل الأخلاقي:**

يرتكب أحياناً بعض الناس الموسومين بالأخلاق الجيدة هفوات لا أخلاقية بسبب العمى الوقتي الذي يصابون به، والذي يتأتى من عدم اليقظة تجاه الأمر في موقف معين، أو ينشأ بسبب آلية التحصين العقلانية، والحالات التالية أمثلة على ذلك:

- الآخرون يتصرفون هكذا!
- لو كان مكاني لعملوا هكذا!
- أن أكون أخلاقياً الآن حالة ترف لا أتمكن من التحمل!.
- لا تعنيني نتائج قراراتي تجاه الآخرين!.
- ومن بعدي الطوفان!
- التعويض والمكافأة تأتي من جهدي العملي وليس لأني أخلاقي!

**ث- الضغوط التنافسية:**

قد تدفع ضغوط المنافسة وحدتها المديرين لتحصين مشروعاتهم بشكل ما حتى لو خالف ذلك المعايير الأخلاقية لحماية وبقاء هذه المشروعات. كان يلجأ أصحاب المشروعات إلى إبراز عيوب منتجات المشروعات المنافسة.

**ج- ضغوط الفرص المتاحة:**

عندما تحين الفرصة المواتية أمام مديري المشروع فإنهم سيسلكون كل الطرق لاقتناصها بما فيها السلوكيات اللاأخلاقية، وبخاصة عندما تكون تلك الفرص قليلة ودسمة، فيعمل أصحاب المشروعات إلى العمل وفق المبدأ الميكافيللي (الغاية تبرز الوسيلة)

**ح- عولمة المشروع:**

مهما تكن مغريات الحياة تجاه الدخول في أسواق جديدة إلا أن مردوداتها قد لا تحمد عقباها، ذلك أن الحضارة لمجتمعات العالمية نظماً وقيماً متباينة وذات معايير مختلفة . ومثل هذا الاختلاف والتباين قد يوقع مديري المشروعات في حالة من الذهول تجاه التمييز بين المواقف الأخلاقية واللاأخلاقية استناداً إلى التصادم الحاد بين معايير مجتمعين على الأقل.

**خامساً: المنظومة الأخلاقية، ما هي معايير المنظومة الأخلاقية لمشروعات الأعمال؟**

إن معايير المنظومة الأخلاقية لمشروعات الأعمال في مشروع المشروع تجاه ما يلي:

**أ-المسؤولية تجاه البيئة**

إن مقولة " حماية البيئة مسؤولية الجميع"شعار الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، والذي أصبح يحكم جميع المشروعات كبيرة كانت أم صغيرة في العالم صحيحة. ولقد ساهم الزبائن في ترسيخ قيم التعامل مع هذا الشعار، فأضافوا عنصر حماية البيئة إلى سلة عناصر احتياجاتهم، وأصبح مطلب حماية البيئة من ضمن السلع والخدمات التي يشترونها بل وفي سلم تفضيلاتهم.

"إننا ملزمون ومعنيون بسلامة البيئة وذلك من خلال إصرارنا كمستهلكين ومنتجين على إنتاج السلع التي لا تلوث البيئة وتبقيها نظيفة".

**ب-مسؤولية المشروع تجاه العاملين:**

لا تقل رعاية المشروع للعاملين عن رعايتها لأصحاب المصالح فيه، وإنه لمن المعلوم بأن المورد البشري (العاملون) أثمن موارد المشروع عموماً، وإن إنتاجية لا تتحقق إلا من خلال العاملين، وهي التي تقرر الميزة التنافسية للمشروع. وطالما هذا هو الحال لأهمية العاملين إذن على صاحب المشروع مراعاة الآتي:

1-الإصغاء للعاملين في المشروع واحترام آرائهم وحل مشكلاتهم.

2-اشحذهممهم واطلب مشاركتهم باتخاذ القرار، فالمشاركة تزيد من المبادرات الفردية.

3-رد على استفساراتهم وزودهم بردود الفعل التي تدفعهم وتحفزهم لتحقيق أهداف المشروع.

4-كن صدقاً معهم واعرض الحقيقة عليهم، فمستقبل المشروع هو مستقبلهم وبخاصة نجاحهم.

5-وضح لهم المطلوب منهم أن يقدموه ليحصلوا على ما يريدون من المشروع.

6-مراعاة التباين المناخي داخل بيئة العمل والمحافظة على المنظومة الأخلاقية الشخصية لكل منها إذا كانت منسجمة مع معايير المنظومة الأخلاقية المجتمعية.

**ج-مسؤولية المشروع تجاه الزبائن**

أحد الأركان الأساسية لذوي المصالح في المشروع الزبائن، وإن بلوغ حالة الرضى والقناعة لديهم تجاه المشروع هي من الغايات المنشودة دوماً، إذ إن الحفاظ على زبون مخلص ومتعاون مع المشروع ليس بالأمر الهين، حيث إن الأمر يتطلب نشاطاً أوسع من مجرد تقديم السلعة أو الخدمة إليهم، والمغزى يكمن في بناء علاقات متميزة مع هؤلاء الزبائن الذين يشكلون جمهور سمعة وشهرة المشروع، ومصدر دعاية وإعلان مجاني له.

وقد توسع هذا النشاط إلى إنشاء جمعيات لحماية المستهلك والحفاظ على العلاقات الطيبة مع هذه الشريحة.

**د-مسؤولية المشروع تجاه المستثمرين**

المشروعات مسؤولية تجاه المستثمرين فيها،وعليها أن توفر لهم المردود الجذاب والمغري لقاء استثماراتهم، ولكن المرود ليس هو المعيار الوحيد لنجاح المشروع، وإنما الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية تجاههم تعد معايير أخرى مهمة. وقد صرح أحد الرياديين بالقول إن مشروعه يرى أن عليه تحقيق أمرين: يعتني بالفروقات الحاصلة بين المردود والكلفة، والثاني: يعتني بالآثار الاجتماعية والسياسية التي يرتبها المشروع في البيئة، وإذا نحن راعينا الأول أكثر من الثاني فلن تحقق النجاح.

### هـ-مسؤولية المشروع تجاه المجتمع

يمكن اختصار المسؤولية تجاه المجتمع بالقول المأثور: من لا يحب وطنه لا يمكـن أن يحـب شيئاً آخر. وكمجتمع تعاوني تعيشه المشروعات كافة، فإنه تقع على المشروع الصـغير كنظـام ( System) ينشط داخل هذا المجتمع مسؤوليات والتزامات مختلفة. فبالإضـافة إلى كونـه يـوفر وظائف للأفراد ويولد ثروة، إلا أنه يتوجب عليه تقديم ما يمكن تقديمه لهذا المجتمع من خلال ما تحدثه من تطورات وإضافات، فمثلاً عليها أن تسهم في مجال الخدمات الاجتماعية طواعية، وتخصـص جـزءاً مـن أرباحهـا للجهـات الخيريـة ولـدعم النشـاطات الاجتماعيـة، والقيـام بدراسات وبحوث لتطوير الأنشطة المختلفة التي لها علاقة بالمشروع، والمشاركة في بنـاء الثقافـة الاستهلاكية والاجتماعية والحضارية.

# الفصل التاسع

# القيادة الاستراتيجية الريادية تدعم نجاح المشاريع الصغيرة

# الفصل التاسع
# القيادة الاستراتيجية الريادية
# تدعم نجاح المشاريع الصغيرة

## أ- دور القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات نجاح رواد الأعمال

1) من مسؤوليات القيادة الاستراتيجية الريادية، ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط، وإنما وبدرجة كبيرة في المناطق الريفية.

2)ويتضمن دور القيادة الاستراتيجية الريادية دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة والجامعات للعمل معاً في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة ريادة الأعمال.

3)ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادة الأعمال احد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## ب- التحول من الإدارة إلى الريادة يدعم منظومة ريادة الأعمال:

بعد أن استقرت الكتابات لفترة طويلة متتالية على أن القيادة غير الإدارة وأن القائد يختلف عن المدير، وأفرطت هذه الكتابات في إجراء المقارنة بين المدير والقائد، جاءت المرحلة الثانية لتتبنى الرأي بأن القيادة هي إحدى وظائف المدير بجانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وبظهور ريادة الأعمال، ومع منهج التفكير الاستراتيجي كانت الرؤية الأخيرة، حيث ينمو التوجه إلى اعتبار الإدارة مهنة لها وظائفها واعتبار القيادة، متضمنة الريادة، حزمة من السمات والمهارات الأساسية والضرورية التي يفترض أن تتوفر لدى المدير الاستراتيجي وإن كانت بدرجات متفاوتة، وتؤكد الممارسات العلمية والمؤشرات التطبيقية أن المؤسسات التي

حققت الريادية في مجالات أعمالها تتبنى تلك الرؤية بضرورة توفر السمات والمهارات القيادية الريادية لدى المديرين المهتمين بخلق بيئة إيجابية محفزة لرواد الأعمال.

ومع بدء ترسيخ القيادة الاستراتيجية كجزء مكون من سمات ومهارات المدير، أظهرت نتائج عديد من الدراسات أن القيادة الريادية والمتضمنة الريادة الإدارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والإداري والوظيفي من جانب، كما أن الإبداع والابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق واستمرارية القيادة الريادية والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر.

**ج- الإبداع الإداري والمؤسسي يرسخ ريادة الأعمال ويدعم رواد الأعمال:**

مع قوة تبني منهج القيادة الاستراتيجية الريادية تتضاءل جدوى فكرة تصنيف الأساليب أو الأنماط القيادية إلى نمط تشاركي ديمقراطي ونمط اوتوقراطية استبدادي، حيث قد يؤدي النمط الأول عادة إلى حالة من السيولة التنظيمية والإدارية، وعادة ما يؤدي النمط الثاني إلى حالة من الدكتاتورية أو النازية، وكلا الحالتين لا تصلحان مع متطلبات القيادة الريادية، حيث أنه مع تطبيق منهج القيادة الريادية تنمو الحاجة إلى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة على الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الإبداع الفردي داخل المؤسسة.

ومع التحول في التركيز على الذكاء الفردي إلى الإبداع الفردي، وبالتحول من الإبداع الفردي إلى الإبداع المؤسسي، أصبح من المتعارف عليه بين أصحاب مدرسة التفكير القيادي الاستراتيجي أن الإبداع المؤسسي هو المسار الصحيح لتحقيق القيادة الريادية للمؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات المعاصرة أن تطور بنيتها التحتية من سياسات وأنظمة وقواعد ومعايير عمل لبناء وتنمية طاقاتها الإبداعية على مستوى الأفراد والوحدات وعلى مستوى المؤسسة ككل.

وتأسيساً على ذلك، يكون لأي مؤسسة فرصة أو أكثر لتكون مؤسسة إبداعية قيادية ريادية نوعية، حيث ان الإبداع والقيادة والريادة ليس حكراً على فرد دون غيره أو وحدة دون غيرها أو مؤسسة دون غيرها.

**د- العمل المؤسسي يهيئ بيئة داعمة لمنظومة ريادة الأعمال:**

القيادة الاستراتيجية الريادية وفق خصائصها ومتطلباتها والافتراضات التي تستند عليها، ومن خلال الأداء المؤسسي يكون لها تأثيرات إيجابية في منظومة ريادة الأعمال، ويظهر ذلك فيما يلي:

(1) ارتباط أنظمة وأساليب التحفيز بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى منسوبي المؤسسة ولترسيخ أسلوب الإبداع الجماعي.

(2) عمق ظاهرة الانتماء المؤسسي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

(3) الالتزام بمنهج القيادة الريادية كسلوك إداري ومؤسسي وليس كسلوك فردي.

(4) قوة التوجه للتعامل مع التدريب باعتباره الوجه الرئيسي من أوجه الاثتمار البشري في المؤسسة مما يتطلب الحاجة إلى معالجة تكلفة التدريب كإنفاق استثماري.

(5) قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، مما ينمي القدرة ويحقق الجاهزية لإدارة التغيير وللتعامل الاستباقي مع المواقف في بيئة المؤسسة.

(6) تطبيق الأنظمة والإجراءات كأداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.

**هـ - تجنب تواضع الطموحات والأهداف يدعم منظومة ريادة الأعمال**

عند تناول عملية التخطيط وتحديد الأهداف، عادة ما يظهر تساؤل تقليدي، أيهما يوجه الآخر: الإمكانيات أم الأهداف؟ ومن الملفت أن معظم الإجابات تتجه نحو أن تكون الإمكانات هي الموجه للأهداف. ويعني هذا أن الهداف يتم تحديدها في حدود ونطاق الإمكانيات المتاحة. وتتجسد الممارسات الإدارية غير الرشيدة الناتجة عن ذلك في أن يتم تحديد وصياغة الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة أو أقل منها.

ومن خلال تحليل نماذج تطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية، تظهر نتائج الممارسات العملية التي تاخذ بمنهج "التخطيط في حدود المتاح "أمرين، الأول سوء استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة وتدني الاستفادة منها، والثاني القضاء على دوافع ومهارات الابتكار والتطوير والتحديث والريادية من أجل إيجاد إمكانيات وموارد جديدة ومن اجل رفع مستوى الاستفادة منها.

وتؤكد فرضيات القيادة الاستراتيجية الريادية، على أن المدير غير القيادي غير الاستراتيجي غير الريادي دائماً يبرر ضعف كفاءته أو تدني إنجازاته أو حتى فشله بتلك العبارة" الإمكانيات المتاحة محدودة".

وبتطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية لمعيار "SMARTEC " للأهداف يجب أن تتسم الأهداف بسمة التحدي (c ) challenge بكونها تتطلب إمكانيات وموارد جديدة، غير المتاحة حالياً، فضلاً عن جودة وجدوى تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أو المتوفرة . ويترتب عليه أيضاً أن جودة استخدام الإمكانيات المتاحة هو مبدأ أخلاقي ethics (c) أكثر من كونه مؤشراً للكفاءة ، وإنما الكفاءة هي إيجاد الموارد غير المتاحة وجودة استخدامها.

**و - دور مؤسسات التعليم في توفير مقومات نجاح المنشآت الصغيرة:**

تشير كتابات عديدة متخصصة وهمته بريادة الأعمال إلى أن ريادة الأعمال ستصبح القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات الدول من خلال ما يتكون لديها من " ثروة ريادية"، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تؤهل خريجيها ليكونوا قادرين على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منشآت ومؤسسات ريادية تمتلك مقومات البقاء والاستقرار والنمو .

ومن خلال الممارسات العملية وما حدث بها من تطور فيما يتعلق بدور مؤسسات التعليم في ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء وتنمية وأسس ومهارات ريادة الأعمال، تتعدد مجالات أدوار مؤسسات التعليم في هذا المجل لتشمل:

1- تدرس ريادة الأعمال.

2- منح درجة بكالوريوس في تخصص ريادة الأعمال.

3- منح درجات علمية في الدبلومات والماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال.

4- تأسيس معاهد ومراكز وجمعيات لريادة الأعمال.

5- إنشاء كراسي علمية في ريادة الأعمال.

6- إصدار مجلات علمية ومهنية دورية متخصصة في ريادة الأعمال.

7- إنشاء مراكز إدارية ومناصب مهنية في ريادة الأعمال.

## ي - إرشادات عامة تساهم في نجاح واستقرار المشروعات الصغيرة

### 1-العمل والإشراف الشخص المباشر

إدارة وتسيير الأعمال الخاصة من صاحب العمل بنفسه تساعد المشروع على ترسيخ تواجده التنافسي في السوق وكل قصص النجاح كانت لأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم.

### 2-عدم خلط الأموال الشخصية مع أموال المشروع

من الواجب على صاحب المشروع الصغير ألا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه، حيث يترتب على ذلك عادة قصور في الالتزامات المالية، والمستحقات المدنية، ومتطلبات العمل التشغيلية، والالتزامات المالية والأخرى للمشروع.

### 3-دقة المراقبة وتواصل المتابعة المحاسبية:

من الأهمية بمكان تطبيق نظام محاسبي يساعد في الحصول على المعلومات المحاسبية من خلال المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير لضمان دقة واكتمال التسجيل في الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات، وتفريغ وتدقق المعلومات عن العمليات وتظهر نتيجة أعمال المشروع.

### 4-توكيد الجودة والمحافظة عليها:

- من الأهمية أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والمتانة والصلاحية والتعبئة.
- لكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية في السوق لا بد من المحافظة على الجودة والتفكير دائماً في عمليات التحسين وتحقيق التميز.

### 5-المحافظة على سعر تنافسي:

- يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب.

-يجب أن تتم عملية التسعير بناء على دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب والمستهلك وخصائص المنافسة.

-السعر بالنسبة للمستهلك هو القيمة الحقيقية للمنتج ومن خلاله يقيم المستهلك أهمية ومنافعه مقارنة باحتياجاته وتوقعاته.

**6-التطوير الذاتي لرائد الأعمال بشكل مستمر:**

(1) أهمية الحرص على اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل.

(2) أهمية تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم.

(3) أهمية الإصرار والمثابرة، والعمل لساعات طويلة.

(4) أهمية تحمل المسؤولية، ومواجهة المشكلات.

# الفصل العاشر

# الريادية الاستراتيجية

**strategic entrepreneurship**

# الفصل العاشر
# الريادية الاستراتيجية
**strategic entrepreneurship**

**مقدمة:**

اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن ما تضفيه من دعم الشراكة الإستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة.

**أولا: مفهوم الريادية الإستراتيجية:**

**1- الريادية كمدخل استراتيجي:**[1]

- **الريادية وصياغة الإستراتيجية:** إن الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادية للإستراتيجية يتم صياغتها من خلال الخطوات التالية:

أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛

ب. تقسيم البيئة الداخلية وتحليل الموقف المنظمة مقارنة بالمنافسين من حيث القوة والضعف؛

ت. تقييم البيئة الخارجية( الفرص والتهديدات)؛

ث. تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة وفق ما جاء بعملية التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية؛

(1) وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد11، العدد1-A ، 2009، ص5،6.

ج. القيام بعملية الاختيار الإستراتيجية والمفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز الأهداف؛

- **الريادية ومرحلة تطبيق الإستراتيجية:** تلعب الريادية دورا مهما في تحقيق نجاح تطبيق الإستراتيجية فهي التي تعي بمهمة تحديد غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتقوم المؤسسة بإجراء التطبيق لإستراتيجيتها بإتباع الطرق التالية:

أ. إجراء تغيرات في الريادية على المستويات الإدارية المناسبة؛

ب. تقوم دوافع الرياديين عن طريق الحوافز المالية والمعنوية؛

ت. تنمية وتطوير المدراء ممن سيحتلون مناصب إستراتيجية مستقبلا.

**2- تعريف الريادية الإستراتيجية:**

اصطلح مفهوم الريادية الإستراتيجية في بعض الأدبيات في محاولة لتحقيق التكامل بين نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القدرة على الابتكار والمرونة والقرب من الأسواق)، وبين القدرات السوقية والموارد المختلفة التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك في مصب تحقيق التحالف والشراكة الصناعية.

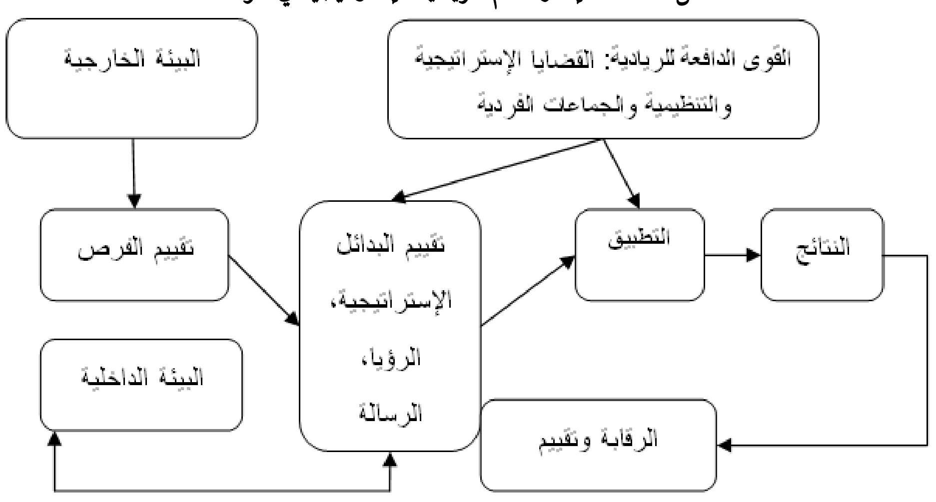
الريادية الإستراتيجية هي تكامل منظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات وأشار (Kyrgidou & Hughes, 2010:48) إلى ستة عناصر للريادية الإستراتيجية وهذه العناصر هي (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطرة، والمرونة، والرؤية)، أما (Kraus et al, 2011:63) فأشار إلى أبعاد جديدة فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي (الموارد، والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، فضلاً عن الهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية. نستنتج من ذلك أن مدخل النظرة المعتمدة على الموارد له دور في تشكيل الريادة الإستراتيجية لتعظيم الرفاهية لذا

فان التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الإستراتيجية والخروج بنتيجة الريادة الإستراتيجية تساعد المؤسسات والرياديين بأن يتطوروا بدون منافس لأنهم سوف يخلقون موارداً فريدةً ذات قيمة خلاقة للمجتمع.

وقد أشار(Bhardwaal) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن جني من خلالها المكاسب للفريق الريادي وللمنظمة وهي المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة، فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية.إن مسؤولية صياغة الرؤية الريادية تكمن لدى المدراء التنفيذيين في المستوى الأعلى والرؤية الريادية الفاعلة تسمح للإطراف المتأثرة، بالتركيز على المهام الحاسمة وهم يسعون إلى الأهداف التنظيمية والشخصية، فلابد أن تكون الرؤية مفهومة وسهلة وبما يوحي للإفراد بدافع لأداء العمل وخلق تماسك ثقافي إذ يسهم في المشاركة بالمعرفة بطرائق تنافسية منطقية.

وفيما يلي توضيح للإطار العام للريادية الإستراتيجية في المؤسسة:

**الشكل(9-1): الإطار العام للريادية الإستراتيجية في المؤسسة**




**المصدر:** سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص٢٤٧.

## 3-أسباب التوجه للريادية الإستراتيجية:

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشتركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادية الإستراتيجية في النقاط التالية:

- ✓ رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق؛
- ✓ تنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية؛
- ✓ صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد؛
- ✓ الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

**4-أهمية الريادية الإستراتيجية:** يساعد تبني الريادية الإستراتيجية في:

- ✓ إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة من مجال المنافسة الحالية إلى مجال أوسع على الإطلاق؛
- ✓ ضمان أو دعم الموقف التنافسي للمؤسسة محليا وعالميا، حيث تحدث الريادية اكبر تأثير لها على الأداء التنظيمي في الأجل الطويل؛
- ✓ بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية، والفعلية في التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل وثقافة جديدة في المؤسسة.

## 5-أهداف الريادية الإستراتيجية:

- ✓ تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة؛
- ✓ إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة؛

- ✓ المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلـزم القيـام بهـا في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن مـن تحقيـق الأهـداف ذات الأولويـة في الفـترات الزمنية الممتدة؛
- ✓ تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثـم تحديـد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه؛
- ✓ تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف الـتي تسـتخدم في تقيـيم الأداء الكلي للمؤسسة؛

تعكس هذه الأهداف رؤية المؤسسة وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، ولكن مع تطور المؤسسة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيـادة الحاجـة إلى بناء النظم ووضـع السياسـات المؤسسـية، الأمـر الـذي يـدفع إلى وضـع أهـداف أخـرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاسـتراتيجي إلى جانـب الـتفكير الاستراتيجي.

**6-عناصر الريادية الإستراتيجية:** [1]

أ. **الابتكار:** نعني به الأفكار الجديـدة، وتـوفير السـلع والخـدمات، وتطبيـق ثقافـة تنظيميـة وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛

ب. **المخاطرة:** بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛

ت. **الرؤية:** ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبـل الإدارة الإسـتراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضـافة إلى ضـرورة تـبني التجديـد والتغـيير بمـا ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛

---

(1) بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008، ص151،152.

ث. **التنظيم الريادي**: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛

ج. **المرونة**: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛

ح. **رأس المال البشري**: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلي المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛

خ. **ريادية الميزة التنافسية**: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

**ثانيا: الريادي الاستراتيجي:**

**1- تعريف الريادي الاستراتيجي**[1]:

"الريادي الاستراتيجي هو شخص متميز لديه القدرات والقابلية على تحمل المخاطرة وقبول المجازفة المحسوبة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار، كما أنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالا."[2]

كما ينظر إلى الريادي الاستراتيجي على انه صاحب نظرة إستراتيجية يهتم كثيرا بالتوجهات الإستراتيجية العامة البديلة، وتقويم الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة ودورة

---

(1) http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016

(2) Jati Nityananda, Ajit Narayan Mohanty ;Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319-7064Volume 1 Issue 3, December 2012, p210.;

حياتها، وكذلك تقويم وتطوير الهيكل التنظيمي بالاعتماد على تقويم النمط الريادي للمؤسسة وتنمية واستخدام الموارد البشرية.[1]

**2- مميزات الريادي الاستراتيجي:**

هنا مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الريادي الاستراتيجي تجعله يرتقي بالإدارة الإستراتيجية إلى الريادية والتميز، نجد من هذه الخصائص التالي:[2]

أ. **بناء الشراكة:** من بين المهارات القابلة للتحويل التي يتمتع بها الريادي الاستراتيجي هي ما عرفها "سقراط" على أنها جذب الحلفاء والأعوان، وسوف أطلق عليها هنا إقامة الشراكات، وهي الوظيفة العامة الخامسة من وظائف الريادية الإستراتيجية.

إن حالة الضرورة الأساسية للحليف أو الشريك الناجح، هي إذن هدف مشترك. وبالطبع، يجب أن يكون تحقيق الغاية المنشودة أمرًا في صالح كلا الطرفين، إلا أنهم يحددون مصالحهم إذا كانت المساهمات المحتملة للشركاء نحو الغاية المشتركة متكاملة، كتلك التي يشارك بها أعضاء الفريق داخل الفريق الحقيقي، كان ذلك أفضل.

وباستخدام نموذج الدوائر الثلاث لكي توضح:

- ✓ ما مهمتنا المشتركة؟
- ✓ كيف يمكننا تقديم أفضل ما بوسعنا في العمل كفريق واحد؟
- ✓ كيف يمكن لكل فرد (في القسم أو المؤسسة كاملة) أن يقدم أفضل ما بوسعه؟

ب. **بث الروح المؤسسية:** لا تتمثل مهمة القيادة في أن تدخل العظمة على الأشخاص، وإنما تتمثل في استخراج تلك العظمة؛ لأنها موجودة بالفعل.

وثمة عامل يختص بالمجموعات أو المؤسسات يتمثل فيما يطلق عليه الفرنسيون esprit de corps. والعبارة تصف شعور الإخلاص والفخر اتجاه المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، كما

---

(1) http://www.abahe.co.uk/, op .cit

(2) http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016

أنها تشير إلى التآزر فيما بين أفراد المجموعة أو الشركة والذي يتعدى مجرد مجموع أقسامه. فإن استطعت جمع ذلك وحصره في مجرى واحد أصبح بالإمكان تحقيق أمور عظيمة.

ت. **النزعة لتحمل المخاطرة:** الرواد لديهم نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر (ويمكن القول إنها فوق المتوسط ولكنها ليست عالية). فهم ليسوا مقامرين يلعبون تحت درجة عالية من المغامرة والمخاطرة، بل هم يحسبون درجة المخاطرة ، ويرتبون وينظمون ويدرسون ويحللون ويخططون حتى يمكنهم تحمل المخاطرة، فإن كانت درجة المخاطرة محسوبة Calculated Risk وتشير الحسابات أنها معقولة وأن فرص النجاح عالية، فإنهم يتحملون المخاطرة.[1]

**3- مهام الريادي الاستراتيجي:**

- ✓ تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها؛
- ✓ اختيار التصور الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة ببناء رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة بشكل مبدع وخلاق؛
- ✓ المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة بشكل يعزز ريادية المؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف؛
- ✓ وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تهيئة الظروف المناسبة؛ تقييم الإستراتيجية المختارة في مراحل التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة؛

**4- مسؤوليات ومهام الريادي الاستراتيجي:**

من مسؤوليات الريادي الاستراتيجي ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط وإنما وبدرجة كبيرة في المناطق الريفية.

(1) S.S.Khanka, Entrepreneurial Developement, Ram Nagar, 1stedition, New Delhi1999, p3,4.

كما أن دور الريادي الاستراتيجي يتضمن دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة الريادية والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا الأعمال.

ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادية الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات ، يمكن القول أن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الاستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي ، وتتلخص هذه المهام فيما يلي:[1]

- ✓ ينمي الإلهام لدى منسوبي المؤسسة.
- ✓ يبني الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ يدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يطبق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.
- ✓ يتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.
- ✓ يوجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.
- ✓ يبني بيئة تعلم داخل المؤسسة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدي منسوبي المؤسسة من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء وتجنب تكرار الخطأ.

(1) مصطفى ابو بكر ص69-70

## ثالثاً:مفهوم الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

### 1. تعريف الريادية الإستراتيجية في المؤسسات:

قام kemelgor الريادية الإستراتيجية في المؤسسات بأنها" ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جديا بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة."[1]

فالريادية الإستراتيجية في المؤسسة تنطلق عبر مستويين:

- المستوى الأدنى للمؤسسة: وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في بناء الهرمي لبناء ولاء تنظيمي اتجاه الريادية؛
- المستوى العالي: وفيه تنطلق المؤسسة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمي.

ويرى Parker وبعض الباحثين الآخرين أن الريادية الإستراتيجية تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل المؤسسة التي تقوم باستغلال الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية، وينبغي الإشارة إلى أن إطار الريادية الإستراتيجية اكبر من إطار ريادية الأعمال.

### ث. خصائص المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري:

تتمتع المؤسسات التي تستخدم الريادية الإستراتيجية كمدخل تطويري على الخصائص التالية:[2]

- ✓ تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقيق مستوى تنافسيا عاليا على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- ✓ تتبنى المنظمات الريادية هيكلا تنظيميا عضويا، ويقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة؛

---

(1) سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نش، ص242.

(2) المرجع نفسه، ص 244

- ✓ تكون هذه المنظمات أكثر اهتماما بالإقدام على إقامة المشـاريع الرياديـة وتتحـرك سـريعا للقيام بالعمل المطلوب؛
- ✓ إن الأفراد في هذه المؤسسات هم مصدر الابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الـذين يتمتعون بالمواهب الريادية والابتكارية من خـلال تشـجيع المبـادرات الشخصـية وقبـول المخاطرة؛
- ✓ اقتراب هذه المؤسسات إلى عملائها من خلال ما تقدم لهم مـن منتجـات وخـدمات ذات جودة ونوعية مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- ✓ المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديـدة أو طـرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة ترتكز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

**ج. الاستراتيجيات الريادية المساهمة في تطوير المؤسسات:**

**أ. تعريف الإستراتيجية الريادية:**

تعرف الإستراتيجية بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعيا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئيـة لـتلبي رغبـات وتوقعـات أصـحاب المصـالح، وينصب مفهوم الريادية الإستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصـها ودعائمهـا المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئيـة المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته وتفرده في السوق.(1)

---

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2011، ص151.

تعرف استراتيجيات الريادية بأنها تلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالإبـداع والابتكار والتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية اتجـاه قراراتـه. كما أنها ترتبط بعدة مفاهيم نحددها فيما يلي[1]:

- ✓ استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديد ة والتكامل ما بين الموارد والزبـائن والأسواق؛
- ✓ الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة؛
- ✓ القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبـائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛
- ✓ الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
- ✓ القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن بين أهم النشـاطات الداعمـة الـتي تسـتخدم في اسـتراتيجيات الرياديـة للوصـول إلى الأعمال الريادية كمـا أبرزتهـا بعـض أدبيـات الفكـر الإداري والبـاحثين في هـذا المجـال، وهي كالتالي:[2]

- ✓ اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعيين وإخضاعهم لـبرامج تدريبيـة مكثفـة كـل حسب اختصاصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وانجازهم الفردي؛
- ✓ تبني الأفكار الإبداعية وامـتلاك روح المخـاطرة والـتمكن مـن اتخـاذ قـرار الابتكـار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتنمها الآخـرين، بالإضـافة إلى مواكبـة

---

(1) بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريـادة ودورهـا في تحقيـق الميـزة التنافسـية دراسـة ميدانيـة علـى شـركات الاتصـالات في الأردن، مجلـة العلـوم الاقتصـادية، كليـة العلـوم الإداريـة والماليـة، جامعـة الإسـراء الخاصـة، العدد 17، يناير 2008، ص88.

(2) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص152.

عملية التغير في الأنظمة والقوانين وتوفير الموارد وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء وغرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمية؛

- ✓ استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر؛
- ✓ توفير الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارات العليا وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة، واستخدام أساليب الحفز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛
- ✓ تبني مواكبة التغير وقبول المخاطر واكتساب المعارف والخبرات والتعلم؛
- ✓ تبني الإبداع والابتكار وإجراء تحسينات مستمرة وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات؛
- ✓ استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.

**ب. دعائم استراتجيات الريادية:**

تتمثل دعائم استراتيجيات الريادي فيما يلي[1]:

**1. الإبداع**: يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي من شيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج؛

(1) بلال خلف سكارنة استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص89.

2. **الابتكـار**: هـو الوصـول إلى فكـرة جديـدة تـرتبط بالتكنولوجيـا وتـؤثر في المنظمـات، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هـي تلـك المنظمـة الـتي تبتكـر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليـات، ضـمن مجموعـة مـن العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفـراد والجماعات للتأثير في السلوك الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة؛
3. **أخذ المخاطرة**: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسـواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكـد، وتم تعريـف أخذ المخاطرة بأنها ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة؛
4. **التفرد**: وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقـة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين؛
5. **المبادأة**: وهـي المشـاركة في مشـاكل المسـتقبل والحاجـات والتغـييرات، ومـدى تقـديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، والمبادأة هي القـدرة علـى أخـذ مخـاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

**مما تقدم :**

- ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخـاطرة، فاسـتخدام هـذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- إذا كان بحوزة المؤسسة ثقافة الابتكار وروح المبادرة والمخاطرة فسوف يؤثر ذلك إيجابا على السياسة العامة، كمـا أن كثافـة المشـاريع والشـراكة يتـأثر بإسـتراتيجية المؤسسـة ومزاياها تنافسية؛
- تقديم تصور عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة؛

- ضرورة صياغة رؤيا ذو توجه ريادي من اجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي؛
- يجب أن تكون المؤسسات في استعداد دائم من خلال المزج بين الأهداف المراد تحقيقها وخططها الإستراتيجية من اجل تحقيق شراكة ريادية والتنافس على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- نجاح الريادية الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الريادي الاستراتيجي على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية وبعد النظر؛ لذا ينبغي على كل المؤسسات التي تطمح للريادية أن تتبنى التوجه الريادي في إدارتها الإستراتيجية جنبا إلى جنب ونوع القدرات التنافسية والإمكانيات البشرية والمادية.

# الفصل الحادي عشر
# التوجه الريادي واليقظة الريادية

# الفصل الحادي عشر
# التوجه الريادي واليقظة الريادية

## أولاً: التوجه الريادي

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من الباحثين في ميدان الريادية كونه يشكل قلب صياغة الاستراتيجية الريادية (Sciascia et al,2009:32). فالتوجه الريادي يعد أحد الموضوعات البحثية الرائجة في ميدان الريادة والإدارة الاستراتيجية على حد سواء أثناء العقدين الأخيرين (Huang et al.,2011:3049)، وذلك توخياً للمزايا الكثيرة التي يتضمنها والتي يمكن إجمالها بالآتي(Zhou&Li, 2007: 456):

- ربحية عالية للمنظمات.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

تعود جذور التوجه الريادي إلى كتابات( 1973) Mintzberg بتحديده ثلاثة أنواع من الاستراتيجية (الريادي، والتخطيط، والتكيفي) وكتابات (Miller(1983 عندما أوضح إن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تنخرط في تسويق المنتج والإبداع وتحمل المخاطرة (Todorovic et al.,2011:129 ). وما لبث أن تطور المقصود من وراء التوجه الريادي مع مرور الوقت وهو ما يحاول الجدول (10-1) عرضه.

**الجدول(10-1)**

**مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين**

| ت | اسم الباحث والسنة | المفهوم |
|---|---|---|
| 1 | (Covin&Slevin,1988:218) | المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والإبداع بقصد الحصول على الميزة التنافسية والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى. |
| 2 | (Morris & Paul ,1989:41) | نزوع الإدارة العليا في المنظمة لتحمل المخاطرة المحسوبة والإبداع والتركيز على الاستباقية. |
| 3 | (Rizzo,2009:27) | صيغة من صيغ التوجه الاستراتيجي بموجبها تصبح الريادة هي المنطق السائد. |
| 4 | (Tang et al.,2009:182) | رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والابداعية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية. |
| 5 | (Tajeddini,2010:222) | عملية تنظيمية حرجة تساهم في بقاء المنظمة والأداء. |
| 6 | Chen et al.,2011:703;)<br>(Huang et al.,2011:3049 | عمليات صياغة الإستراتيجية والأنماط المتبناة من قبل المنظمة في نشاطاتها الريادية. |
| 7 | Madhoushi et al.,2011: )<br>(310-311;Reulink,2012:43 | العملية، والممارسة، والفلسفة، واتخاذ القرار التي تؤدي جميعاً إلى الدخول المبكر للأسواق. |
| 8 | (Kimuli,2011:2-3) | ميل الفرد إلى الانخراط في سلوكيات الإبداع والاستباقية وتحبيذ المخاطرة للازمة لبدء مغامرة جديدة. |
| 9 | (Yu,2012:1713) | التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات التي توصف بأنها هجومية، ومبدعة، واستباقية، ومحبذه للمخاطرة، والاستقلالية . |
| 10 | Zellweger&Sieger,2012:68 | مكون أساس للريادة على مستوى المنظمة. |
| 11 | Al-<br>Dhaafri&Yusoff,2013:74 | طرائق، وممارسات، وعملية، واتخاذ قرار، وفلسفة عملياتية تستعملها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي. |

من الجدول أعلاه يلاحظ أن التوجه الريادي يمثل المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا في المنظمات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في منظماتهم في محاولة الاستثمار الفرص الريادية.

## ثانياً:اليقظة الريادية:Entrepreneurial alertness

تعـود بدايـة المحـاولات البحثيـة لموضـوع اليقظـة الرياديـة Entrepreneurial alertness إلى إسهام الاقتصادي الاسـترالي (1973 )Israel M. Kirzner ، الحـائز علـى الجـائزة الدوليـة للريــادة يمتلكــون هــوائي Antenna يمكــنهم مــن تمييــز الفجــوات في الســوق بوجــود معلومـات موثوقـة محـدودة (Tang et al., 2010: 78) . فـالأفراد الـيقظين رياديـاً علـى حـد وصــف Kirzner هــم أفــراد يتربصــون بــالفرص كمــا الــذي يقــف علــى مرتفــع ليشــاهد الأحداث (Gilad et al., 1988: 483 ). ويعتقد (Woods, 2006: 2) إن Kirzner كريزنر اسـتند على إسهام (1949) Von Mises في طرحه لمفهوم اليقظة الريادية.

### 1-مفهوم اليقظة الريادية:

لغرض التعرف على المقصود باليقظة الريادية، انظر الجدول( 1)لا بدَّ من التعرف على المقصود من مصطلح اليقظة Alertness ومصطلح النشاط الريادي Entrepreneurial activity. يقصد باليقظة الميل إلى تخصيص جزء مهم من الوقت للتـدبر في البيئـة للبحـث عـن الفـرص المربحة (Mosakoski, 1998: 628 ). واليقظة بهذه الكيفية غير قابلة للتنبؤ ولكنها بنفس الوقت ليست عشـوائية (Skarberk, 2009: 416 ) وهـي تـزداد مـع تـوافر بعـض العناصـر لا سـيما الســمات الشخصــية، والخــبرة الســابقة ذات الصــلة والمعرفــة ، والشــبكات الاجتماعيــة (Ardichvili et al., 2003: 106 ). أما النشاط الريادي فقد وصـفه Kirzner في كتابـه الموسـوم (المنافسة والريادة) على أنه اليقظة إلى التغييرات غير الملاحظـة سـابقاً في النظـام الاقتصـادي الناجمة عن الفروقات السعرية (Grinder & Hagel III, 1977: 60).

الجدول (2-10)

مفهوم اليقظة الريادية من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت | الباحث والسنة | المفهوم |
|---|---|---|
| 1 | (Grinder&Hagel III,1977:60) | حصول رب العمل على الربح الناجم عن اليقظة المميزة للأسعار في السوق. |
| 2 | (Busenitz,1996:35) | اكتشاف الفرص والموارد بقصد استثمارها أثناء انتقال الاقتصاد إلى حالة التوازن. |
| 3 | (Gaglio,1997:160)[٢] | ميل محفز من قبل الفرد لبلورة صورة عن المستقبل. |
| 4 | (Kirzner,1999:10) | إدراك الريادي للوسيلة التي يمكن عبرها تحديد نوع التعاملات التي ستدخل حيز التنفيذ مستقبلاً في السوق. |
| 5 | (Klein,1999:49) | شيء ما يتضمنه القرار وبدونه يصبح القرار خال من التفكير. |
| 6 | (Kirzner,1997:72; Oyson & Whittaker,2012:5) | موقف يتم فيه الوصول إلى الفرص المتاحة (غير المدركة حتى الوقت الراهن). |
| 7 | (Yu,2001:49) | استكشاف الفرص والعمل على استثمارها. |
| 8 | (Gaglio&Katz,2001:96) | مجموعة مميزة من المهارات الإدراكية ومهارات معالجة المعلومات تقف خلف عملية تحديد الفرص. |
| 9 | (Mitchell et al.,2005:655) | مجموعة مميزة من مهارات المعالجة الإدراكية الحسية والمعرفية التي توجه عملية تحديد الفرص. |
| 10 | (Woods,2006:2)[٣] | عملية اكتشاف لماهية الغايات التي يراد بلوغها والسبل المتاحة لذلك. |
| 11 | (Endres&Woods,2006:194) | ظاهرة نفسية تنشط من خلال الإشارات السعرية للربح المحتمل على المستوى الجزئي. |
| 12 | (Kirzner,2008:12) | إحساس بملاحظة الفرص الغير مرجح ملاحظتها حتى الوقت الراهن. |
| 13 | (Fiet&Patel,2008:216) | مدخل لإيجاد الفرص المربحة. |
| 14 | (Keong,2008:34) | اكتشاف واستثمار المواقف التي يستطيع فيها الريادي البيع بأسعار مرتفعة والتي استطاع فيها سابقاً الشراء بأسعار منخفضة. |
| 15 | (Kirzner,2008:11; Tang et al., 2008:276)[٤] | القدرة على ملاحظة الفرص الغير ملاحظة حتى الآن دون البحث عنها. |
| 16 | (Skarbek,2009:417) | الانتباه إلى علاقات السبب والنتيجة بقصد تحقيق الأرباح. |
| 17 | (Puhakka,2011:86) | عملية ذهنية معرفية تقوم على قدرة الريادي ودعم من الظروف البيئية والاجتماعية التي تخلق حلول جديدة للمواقف التي تواجه المنظمات. |
| 18 | (Valliere,2011:476) | القدرة على اكتشاف فرص الأعمال الجديدة في البيئة. |
| 19 | (Yu,2011:168) | موجود استراتيجي مهم للمنظمات الصغيرة لأنه غير قابلة للتقليد أو الترخيص. |
| 20 | (Rafat,2012:159) | ظرف Condition ضروري للنجاح في تحديد الفرصة والتعرف عليها وتطويرها وتقييمها. |
| 21 | Gray&Wert-Gray,2012a:107; Gray&Wert-Gray,2012b: 185 | توقع الفرص التي تحقق أفضل إشباع حاجات ورغبات الزبائن والعمل على استثمارها. |

مما تقدم في الجدول (2-10)يلاحظ أن اليقظة الريادية تعنى باكتشاف فـرص الأعمـال التي تتيحها البيئة الخارجية للمنظمة والانتفاع من الموارد الداخلية بمختلـف أنواعهـا والعمـل على استثمار تلك الفرص بقصد حق القيمة لأصحاب المصـالح. بعبـارة أخـرى إن اليقظـة الريادية تعني القدرة على الرؤية في الضباب ورؤية المستقبل بشكل أكثر دقة مـن الآخـرين لا سيما عندما تكون البيئـة غـير مؤكـدة وذلـك بالاسـتناد إلى مهـارات البحـث الفحـص عـن المعلومات، والاقتران والاتصال، والتقييم والحكم.

**2-أبعاد اليقظة الريادية:**

بـرغم المحـاولات المتعـددة لقيـاس اليقظـة الرياديـة، إلا أن المتتبـع للموضـوع يلاحـظ بوضوح محدودية النماذج التي تناولت هذا الجانب. والآتي ما تيسر الإطلاع عليـه مـن نمـاذج بشأن أبعاد اليقظة الريادية:

1-أنموذج (Kaish & Gilad, 1991): يرى هذان الباحثان أن اليقظـة الرياديـة يمكـن أن تقـاس وفق الآتي(Busenitz, 1996: 38 ):

- المطالعة (القراءة).
- الوقت المخصص للتفكير حول أفكار الأعمال الجديدة.

2-أنمـوذج (Ardichvili, 2000 ): يـرىArdichvili إن اليقظـة الرياديـة يمكـن التعـبير عنهـا بالآتي(Khakbaz and Aghazadeh, 2012: 86) :

- تحديد الفرصة.
- تطوير وتقييم الفرصة.

3-أنموذج(Brockmann, 2011): يعتقد هذا الباحث إن اليقظة الريادية تتكون من الآتي:

- تمييز الفرص.
- اتخاذ أفضل القرارات إزاء تلك الفرص.

4-أنموذج(Tang et al., 2012 ): يؤمنTang وزملاءه إن اليقظـة الرياديـة تنطـوي علـى كـل من الآتي:

- الفحص والبحث.

- الاقتران والاتصال.
- التقييم والحكم.

### 3-العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية

يعتقد (Gray & Wert-Gray, 2012a: 112) أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمكن أن ينظر له بوصفه إبراز ليقظة المنظمة تجاه الفرص التي تتيحها بيئة المنظمة. ويؤكد نفس الباحثين أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يقدم فائدة في كونه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الاهتمام على مظاهر محددة في بيئة المنظمة (Gray & Wert-Gray, 2012: 105 ) .

وبنفس الاتجاه اختبر (Kaish Gilad(1991 نظرية Kirzner من خلال المقارنة بين 51 مؤسس شركة و36 مدير تنفيذي في إحدى الشركات الكبرى ووجد إن الرياديين يصرفون جل وقت الراحة لديهم في البحث عن المعلومات وباعتماد البحث التحريري.

# الفصل الثاني عشر
# حاضنات الأعمال أداة التنمية الاقتصادية

# الفصل الثاني عشر
# حاضنات الأعمال أداة التنمية الاقتصادية

مقدمة:

تستند حاضنات الأعمال عل ى فلسفة إمكانية ازدهار أصحاب المشروعات من خلال دعم وتوجيه الخبراء من رجال الأعمال، ويمكن أن تساند برامج حاضنات الأعمال أصحاب المشروعات الجديدة والذين لديهم أفكاراً إبداعية ولا يمتلكون المعرفة والمصادر لإدارة وانجاح مشروعاتهم مستقبلاً من خلال إمدادهم بالتعاون المطلوب للنمو (Nepal,2006,p1) ، ولا يقتصر عمل العديد من عمليات الاحتضان ، على المنظمة الجديدة أو المتوسطة بل وتعمل مع المنظمات الكبيرة التي تمر بمرحلة التدهور وترغب بإعادة نشاطها، والصغيرة في بداية عمرها أو المتوسطة خلال مراحل نموها .(Franklin, 2000 , p10) ,

وبذلك تمثل حاضنات الأعمال أحدى المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح المشاريع الريادية وبُني الفكر الريادي في حاضنات الأعمال على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجيا وتيسير فترة البد ء في إقامة المشروع وذلك من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها، إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، فهي تقدم أيضا المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان، وتبعا لطبيعة المشروعات (الشبراوي، 2005 ،ص 5).

ويمكن أن ينظر إلى حاضنات المشروعات من جانب تشابهها من فكرة المشاتل والتي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وهذا هو شأن مشاتل الأعمال (السنوني وآخرون :2003).

وتعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى سنه 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ ظهرت لأول مره متمثلة بما يعرف ب"مركز صناعات باتافيا، لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986.

أما على المستوى العربي فتعد مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998 م (جوادي واخرون، 2011 م ص 5).

وتبرز أهمية العلاقة بين الريادية وحاضنات الأعمال من وجهة نظر المؤلف كون حاضنات الأعمال تعتبر مكاناً مجهزاً يعمل على استضافة المشروعات وخاصة الصغيرة لرياديي الأعمال والتي يخشى من عدم نجاحها في السوق، ويوفر لها البيئة المناسبة لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع وتوفير الخدمات الضرورية لنجاح المشروع وانطلاقه لسوق العمل.

**<u>أولاً:مراحل تطور حاضنات الأعمال وعلاقتها بالبيئة:</u>**

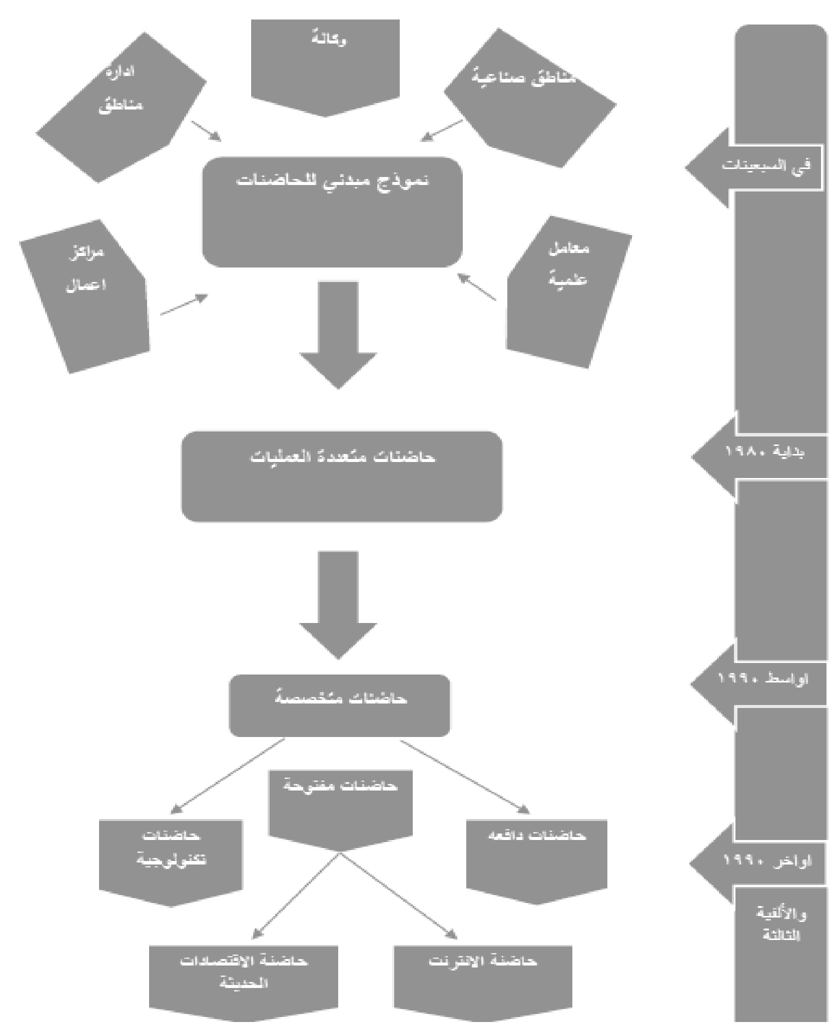
**1-مراحل تطور حاضنات الأعمال:**

يتجسد العمل بفكرة الحاضنات في مجتمع الأعمال بالعديد من دول العالم بهدف خلق بيئة العمل المناسبة لصغار المستثمرين والمبتكرين والمخترعين والمبدعين من خريجي الجامعات ولا سيما ذوي الاختصاصات العلمية حيث تفتح لهم الحاضنات أبواب ومنافذ على بيئة العمل، وذلك بتهيئة ظروف عمل حقيقية وواقعية تعمل على صقلهم للانطلاق نحو مجتمع الأعمال .منطلقون من فلسفة عمل مفادها أن مشروعهم مشروع اقتصادي ناجح.

و تمثل المدة الأولى للتطور الأساسي في الولايات المتحدة والتي امتدت منذ السبعينات حتى منتصف التسعينات و تميزت حاضنات هذه المرحلة بتعدد الغرض من إنشائها، وارتباطها بالجامعات، ومراكز البحوث الحكومية أو ما يعرف بتسهيلات البحوث الصناعية، بينما بدء البعض فيها على أنها مشروعات تجديد إقليمي لإعادة إحياء المجتمعات التي تعاني من مأزق اقتصادي، فيما تعكس المدة الثانية في عقد التسعينيات مرحلة قوية بعد ترسيخ نماذج الحاضنات المتخصصة في الولايات المتحدة

إذ بدأت حاضنات جديدة في الظهور، وهي الحاضنات التكنولوجية وفي عدة بلدان منها النمسا والسويد والصين وكندا وغيرها، وقد ركزت هذه المرحلة من تطور الحاضنات على المشروعات ذات الأساس التكنولوجي.

وامتدت المدة الثالثة منذ أواخر عام 1999 إلى لغاية الآن، بعد أن ظهرت حاضنات الأنترنت أو حاضنات(Dot.com) وتدعى أيضا بالحاضنات الافتراضية، ويقصد بها " منظمة تساعد شركات الأنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج، إلا إنها وبنفس الوقت امتازت بمستويات عالية من المخاطرة وارتفاع معدلات الفشل (التميمي، 2007 ،ص 54) ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضنات ويتركز نشاطها في تطوير أو استشارة لعمل تقني ما، إضافة إلى أن حاضنات الاقتصاديات الحديثة تساهم في تعزيز المشاريع الجديدة المتعلقة بالتنمية الاقتصادية و ايجاد فرص العمل والمناخ الابتكاري وبشكل عام تمثل الحاضنات التقنية وحاضنات الأنترنت من أهم الحاضنات الأساسية ويوضح الشكل(11-1) مراحل تطور حاضنات الأعمال.




**المصدر :**الدوري ، زكريا مطلك ؛ صالح ، أحمد علي ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ،عمان دار اليـازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2009 ،ص 410

ويتضح من الشكل ( 11-1) فقط حاضـنات بشـكلها الأولـي، وفي فـترة التسـعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والـتي أصـبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الإنترنت أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينات بمساعدة أوروبية، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998، وهي حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية، وفي نفس **السنة أقام المغـرب أول حاضنة تحت مسمى فضاء المقاولة** (السنوني واخرون، 2003 ،ص 110،140 )، **أما علـى المسـتوى الـدولي**

فأول حاضنة مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982 ، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعلياً في عام 1987 (عمر أيمن، 2007 ،ص 94).

**2-تطور احتضان الأعمال وعلاقتها بالبيئة المحيطة(NBIA,2013 )**

لقيت الحاضنات أكبر دفعة من الدعم من" إدارة الأعمال الصغيرة" الاتحادية Small Business Administration(SBA) التي قامت بتنمية الحاضنات خلال الفترة من عام 1984-1987 وكان من جراء ذلك نمو عدد الحاضنات من 20 في عام 1984 إلى 70في عام 1987 في أمريكا الشمالية وفي عام 1985 تكونت جمعية الحاضنات التجارية الوطنية على أيدي قادة في مجال الأعمال، ونمت الجمعية بسرعة من 40 عضوا في السنة الأولى إلى ما يزيد الآن على 1130 عضوا في يناير 2003.

وهذه الجمعية مكونة أساسا من مديري ومنشئي الحاضنات، غير أن هناك مشاركة أيضا من المتخصصين في تسويق التقنية، والتعليم، ومحترفي مساعدة الأعمال ورسالة الجمعية هي التدريب وجمع وتوصيل المعلومات المتعلقة بإدارة وانشاء الحاضنات، ومساعدة الشركات الناشئة والمؤسسات التي تعوزها الخبرة.

وتختلف أهداف الحاضنات التي تتكيف بسرعة مع الأوضاع السائدة، ومن هذه الأهداف العمل على تنوع أنشطة الاقتصاد الريفي، والسعي لتوفير الأعمال في المناطق المعدمة داخل المدن، وزيادة ثروتها، ونقل التقنية من الجامعات إلى الشركات الكبرى.

وتشير الجمعية الوطنية لاحتضان الأعمال في أمريكا الشمالية(NBIA) إلى الخدمات الأولية التي يجب أن توفرها الحاضنة لكي تقوم بعملية الاحتضان متمثلة تلك الخدمات في الآتيNBIA,2013 :

-الحصول على مصدر التمويل الملائم ودعم رأسمال المنظمة.

-الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري والفني.

لذا فهي مؤسسة لتشجيع ودعم وتنمية الأعمال الجديدة، إذ تزود الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعد ة للعمل ، وفرص ربط شبكات الاتصال، كما توفر الحاضنات منافع ملموسة للشركات مثل تقليل تكاليف التشغيل

والخدمات فضلاً عن الأرباح غير الملموسة مثل الدعم المعنوي والنصيحة للآخرين وتسهيل الحصول على المعلومات (Markley,1994,p1) .

وبذلك تمثل حاضنات الأعمال عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمنظمات وتساهم هذه العملية في تزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، لذا فإنها تعد بمثابة برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها وخلق فرص عمل، فضلاً عن تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة.(خليل، 2006 ص 612)

ويبين الشكل (2)علاقة حاضنات الأعمال بالبيئة حيث تمثل الأهداف المستوحاة من حاضنات الأعمال لتكوين الثروة من خلال شركات أو منتجات أو خدمات جديدة إضافة إلى الإبداع ونقل التكنولوجيا إلى المبادرين والنهوض بالأعمال المتدهورة كنوع الاستثمار سواء كان علميا أو تقنيا أو صناعيا أو تجاريا أو في مجال الأعمال بالإمكانات المحلية.

**شكل رقم (2-11) حاضنات الأعمال وعلاقتها مع بيئتها.**



Source: Dietrich, F; Fiedler, H.; Nagy, P. (1996) "The Concept of Business Incubator and Innovation Centers" ICECE- Focus, Vol. 1, Berlin. P: 3

لذا فحاضنة الأعمال تعتبر الجهة أو البيئة التي تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجيهها لإنتاج و تقديم منتجات جديدة، أو تطوير صناعات أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الوليدة وذلك بتقديم الخدمات الإدارية والاستشارية الفنية

والاقتصادية إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنجاح المشروعات المحتضنة بمصادر التمويل والمختبرات وغيرها لفترة زمنية محددة تصبح فيها هذه المشروعات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات والتحديات في السوق (المحروق، 2011 ،ص 11).

تمثل حاضنات الأعمال أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة المشروعات الجديدة بمختلف أنواعها ومساعدتها على النمو والتطور.

## ثانياً: تعريف حاضنة الأعمال [(1)]:

أوردت أدبيات إدارة الأعمال جملة من التعاريف المتناولة لحاضنات الأعمال منها:

-تعرف على أنها " حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها لزيادة بين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.[(2)]"

---

(1) للمزيد انظر إلى :

–"Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth", (1) Haidar, J.I "Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier، vol. 26(3), pages 285–307, September 2012

The Economist, March 11، 2006, pp 67

-Yu Jianguo, A survey of Small and Medium Enterprises in china, May 30, 2002

-www.worldbank.org

أ. على سماى، "دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، جامعة المدية، الجزائر– أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد السابع – 2010

(2) الحناوي، محمد، أبو قحف، ماضي توفيق، عبد السلام، السيد إسماعيل، زكي، رسمية، **حاضنات الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة،. 2001 ، ص27

-كما تعرف على أنها " عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات خاصة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات."[1]

-كذلك تعرف بأنها " منظومة متكاملة تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل ولذلك يحتاج إلى حضانة تضمنه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النمو مؤهلا للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح ."[2]

"حاضنة الأعمال هي مؤسسة صممت خصيصاً لتسريع نمو ونجاح الشركات الريادية من خلال سلسلة من المصادر والخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة وشبكات الاتصال".

- "هي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص".
- "هي عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع".
- إنها تنظيم يشرف بشكل منهجي على عملية تكوين ناجحة لمؤسسات جديدة من خلال تزويدها بنسق شمولي ومتكامل من الخدمات، تضم:
  - **الموقع المكاني:** المكاتب والورش وفق أسس مرنة، مرحلية ومقبولة الأجر.
  - **الخدمات المشتراة:** سكرتاريات وخدمات وتجهيزات مكتبية وبريدية.

---

(1) عتياني، رنا أحمد ديب، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم مؤسسات الأعمال الصغيرة في عصر العولمة**، مجلة روسيكادا، العدد2 ، جامعة . سكيكدة، الجزائر ديسمبر 2004 ، ص54

(2) شلبي، نبيل، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أيام **8-9/ 10/ 2002، ص 11**

- **الاستشارات الإدارية والفنية** مع دعم متخصص للبحث والتطوير، وتقديم رأس مال مغامر.
- **الأنشطة الشبكية:** تعمل نقطة مرجعية بين الرياديين داخل الحاضنة ومع البيئة المحيطة.

وهنا ينبغي التمييز بين المناطق الصناعية والحاضنات، فكلاهما يقدم المتسع المكاني للنزلاء، لكن الحاضنات تقدم خدمات مكتبية وخدمات اتصالات (هاتف، فاكس، طباعة، تدريب واستشارات فنية وإدارية).

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن حاضنات الأعمال تقوم بدور الوسيط قبل مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أنها تساهم في:

- تزويد أصحاب الأفكار الابتكارية بالخبرات والمعارف اللازمة لنجاح مشروعاتهم.
- تقديم المساعدات والدعم المالي والبشري لتقليل من أعباء مرحلة الانطلاق.
- تسهيل جميع الإجراءات الميدانية مع مختلف الأطراف ذات العلاقة.
- متابعة المشروعات خطوة بخطوة وتذليل كافة الصعوبات.

نستخلص مما سبق أن حاضنات الأعمال تعد بمثابة حلقة الوصل الرامية إلى حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى مرحلة نضجها وتمتعها بالقدرة على الاستمرار في نشاطها مما يحتم على حاضنات الأعمال الانفصال عن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال نحو دعم مشاريع صغيرة ومتوسطة أخرى.

## ثالثاً:أنواع حاضنات الأعمال والمشاكل التي تواجهها

- **أنواع حاضنات الأعمال**

تمثل حاضنات المشاريع أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والابتكارية الجديدة من أجل إقامة المشاريع الجديدة بمختلف أنواعها، ومساعدتها على التكون والنمو، ومن هذه الأنواع نذكر:

1- حاضنة المشاريع العامة "**غير التكنولوجية**"، وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية

والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، وتركز في جذب مشاريع الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.

2- **حاضنات تكنولوجية**، وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشاريع ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم. ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية/ الاقتصادية يمكن إعادة تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عمليات التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة.

3- **حاضنات الأعمال الدولية**، تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية، وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

4- **الحاضنات المفتوحة أو الحاضنات بدون جدران** ، وتمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشاريع والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشاريع المحيطة. وتقوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشاريع التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشاريع، والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل الأبحاث، ومراجعة الجودة والجهات الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني، مع تقديم الاستشارات اللازمة لنمو المشاريع.

5- **التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص** ، وهي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، كما تعمل على خدمة تلك

التجمعات وإمدادها بالصناعات المغذية لها حسب طبيعة موقعه، وتتشابه مع الحاضنات التقليدية في تواجد إدارة مركزية وخدمات مشتركة، إلا إنها قد لا تشترط معايير خاصة للمشاريع الملتحقة بها.

6- بالإضافة إلى هذه الحاضنات يوجد عدد من الحاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها، وقد ظهرت حديثاً أنواع جديدة من الحاضنات مثل:

أ- حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة (استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة أو من شركات كبرى منهارة .

ب- حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية (الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات،...)، هناك عدد من الحاضنات المتخصصة في بعض القطاعات الاقتصادية أو التكنولوجية مثل إحدى حاضنات مدينة مارسيليا الفرنسية التي تتخصص في احتضان أصحاب الأفكار الجديدة في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الوسائط المتعددة (صوت وصورة وفيديو). وعادة توفر الحاضنة، كجزء من البنية الأساسية لها، العديد من الأجهزة والمعدات التي تستخدم في هذا المجال وتوفر استخدامها للمشاريع الملتحقة بها.

ج- حاضنات متخصصة في أعمال المرأة، على الرغم من أن عوامل إقامة ونجاح الشركة الجديدة لا تعتمد على كون صاحبها رجلاً أو سيدة، إلا أن هناك عدداً من العوامل الثقافية والعادات المتوارثة التي جعلت من العمل الخاص حكراً علي الرجال في كثير من دول العالم (على رأسها العربي والإسلامي). لذلك ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولي في عالم الأعمال، فقد عمدت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة، حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة. وهناك بعض المحاولات التي لا تزال رهن التجارب في بعض الدول العربية منها مصر والأردن .

د- حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة، ظهر هذا النوع من الحاضنات في دول أمريكا الشمالية (كندا والولايات المتحدة الأمريكية)، وهي

حاضنات توفر تجهيزات تلائم أنشطة محددة، مثل حاضنات كندية أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة.

- **المشاكل التي تواجه حاضنات الأعمال** :

بالرغم من الآثار الاقتصادية التي قد تتركها الحاضنات، وبالرغم من الدور الذي تلعبه في خدمة المشاريع والأفراد، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل التي تحد من فعاليتها، أو قد تؤثر على دورها.

**ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي** (هيكل، 2003 ، ص 159)

1. عدم حصول الحاضنة على وسائل الدعم كافة من المجتمع المحلي التي تنتمي إليه وخاصة في بداية تأسيسها الأمر الذي يؤثر على طبيعة الخدمات وحجمها والتي يكون بالإمكان تقديمها وتوفيرها وخاصة المساعدات المتعلقة بالتمويل، والتي تشكل حجر الأساس لكل من الحاضنة والمشاريع المحتضنة.
2. التوقعات المرتبطة لمدى حجم الخدمات التي كان بالإمكان الحصول عليها من قبل المشاريع وخاصة الفنية الإدارية، والمالية، وبالتالي خيبة الأمل من عدم تلبية الحاضنة هذا الطلب على مستوى الطموح المغال فيه.
3. ارتفاع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة.
4. جودة ونوعية الاتصالات و رد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهل عمل المؤسسة المحتضنة.
5. اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.
6. اختلاف أهداف المؤسسة المحتضنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر التي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.

## رابعاً:أهداف وأهمية حاضنات الأعمال

- **أهداف حاضنات الأعمال**:

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتنمو وتزدهر ، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأي مشروع يستطيع أي يستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع .

**ومن هنا يمكن استعراض أهم أهداف الحاضنات على النحو التالي**:

1-المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدماتية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع.

2. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً ، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها ، وكيفية التغلب عليها.

3. تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.

4. تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.

5. العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.

6. العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع.

7. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.

8. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى ، هذا وبالإضافة فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.
9. العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجودة عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.
10. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي[1] .
11. العمل على حل مشكلات محددة ، حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء أحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة[2] .
12. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.
13. توفير مكان مؤقت من اجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة[3] .

---

(1) السنوسي ، رمضان ؛ الذويبي ، عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ،ص ص25- 26

(2) عمر ، أيمن علي ، **إدارة المشروعات الصغيرة" مدخل بيئي مقارن** "، الدار الجامعية ، الإبراهيمية- مصر ،2007 ، ص ص، 107- 199

(3) الحناوي ، محمد صالح ؛ الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، **مقدمة في الأعمال والمال** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999، ص94

14. توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه[1]

وبشكل عام تقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضاً تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل.

- **أهمية حاضنات الأعمال**:

**تعزى أهمية حاضنات الأعمال إلى دورها في مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال**: (السنوني واخرون، 2003،ص 22)

1. كونها تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج.
2. توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة.
3. تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنية مناسبة وابتكارات حديثة.
4. تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
5. تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته.
6. تؤهل جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد.
7. تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس.

---

(1) جواد ، نبيل ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بيروت : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،2007 ، ص ص 118- 119

8. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.
9. تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.
10. تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة لغرض تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية ، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق.

**خامساً:آلية عمل حاضنات الأعمال والخدمات التي تقدمها وعوامل نجاحها:**

- **آلية عمل حاضنات الأعمال:**

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع خاصة الصغيرة حيث تقدم للأعضاء المنتسبين، فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قراراها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم الوسائل اللازمة كافة لدعم المشاريع الصغيرة ( تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الأيسكو، 2005 ص 15)

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة ويجب أن تكون تلك المشاريع مبنية

على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجيدة والتي تساعده على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمال الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:

1. أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح.
2. أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشاؤه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد
3. تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب.
4. أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو (جودر واخرون، 2005 ،ص 56)
5. أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له.

**وتعتمد فاعليه الاحتضان في حاضنة الأعمال على أساسين رئيسيين هما** NBIA, 2014 :

1) أن تتطلع الحاضنة الى القيام بتأثير إيجابي على الصحة الاقتصادية للمجتمع التي تعمل فيه عن طريق كفاله درجه قصوى من النجاح للشركات الناشئة.
2) أن تكون الحاضنة نفسها نموذجا حيا لمؤسسة أعمال تواصل مهماتها بكفاءة عالية.

حيث يتميز الاحتضان النموذجي بحرصه على الالتزام بأفضل الممارسات وتفعيل أفضل سبل إدارة الأعمال وبهذا يجب أن تتطلع إدارة الحاضنات والمشرفين عليها إلى مجموعة من المواصفات والأسس على النحو التالي(Rice, 1995):

- الالتزام بالمبدأين الرئيسين للاحتضان.
- الإجماع على رسالة تحدد دور الحاضنة في المجتمع والقيام بتخطيط استراتيجية تشمل تحديد أهداف عينيه لتحقيق الرسالة.
- الحرص على الاستمرارية المالية بوضع وتنفيذ خطة عمل واقعية.
- الحرص في انتقاء القائمين بالإدارة ومكافأتهم مكافأة مجزية حتى يمكن تحقيق نجاح الحاضنة في رسالتها وحتى تتمكن الحاضنة من مساعدة الشركات في النمو.
- تكليف مجلس إدارة يملك العزيمة على تحقيق رسالة الحاضنة، والإصرار على أن تبذل الإدارة قصارى الجهد في العمل على إنشاء شركات جديدة ناجحة.

- تحديد أولويات وقت الإدارة بحيث تكرس أكبر وقت ممكن لمساعدة العملاء بما في ذلك المبادرة بالإرشاد والتوجيه والنصيحة حرصا على إنجاح الشركة وفتح فرص الإثراء أمامها.
- إنشاء مقر للحاضنة وتوفير الموارد والوسائل التي تساهم بها في تقديم المساعدة للشركات العميلة بما يلائم احتياجات كل منها.
- العمل على دمج برنامج الحاضنة وأنشطتها في نسيج المجتمع المحيط بها وأهدافه من التنمية العامة للاقتصاد واستراتيجيتها المستقبلية.
- السعي لاكتساب مساندة أصحاب المصالح بما في ذلك شبكات الدعم التي يمكن لها مساعدة الشركات العميلة ودعم أنشطة الحاضنة وأهدافها.
- الحرص على إيجاد نظام معلومات إدارية وجمع إحصائيات وبيانات تهم في تقييم البرامج الجارية وذلك حرصا على تحسين كفاءة البرامج وتطويرها وفق حاجات العملاء.

- **الخدمات الأساسية التي تقدمها الحاضنة**

تقدم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية مشروع صغير أو متوسط، والتي تشمل:

1- الخدمات الإدارية، (إقامة الشركات، الخدمات المحاسبية ، إعداد الفواتير، تأجير المعدات،.. إلخ .

2- خدمات السكرتارية، (معالجة النصوص ، تصوير مستندات ، واجبات موظف الاستقبال ، حفظ الملفات ، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات التليفونية،.. إلخ .

3- الخدمات المتخصصة، (استشارات تطوير المنتجات ، التعبئة والتغليف ، التسعيرة وإدارة المنتج ، خدمات تسويقية،.. إلخ .

4- الخدمات التمويلية، (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشاريع الصغيرة،.. إلخ .

5- الخدمات العامة، (الأمن ، أماكن تدريب، الحاسب الآلي، المكتبة،.. إلخ .

6- المتابعة والخدمات الشخصية، (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة،... إلخ .

إن عملية تفعيل هذه الإمكانات ووضعها في خدمة المبتكرين و أصحاب المشاريع الجديدة، وخاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجية، سوف تسمح بلا شك بالنهوض بالتطبيقات التكنولوجية مما سوف يترتب عليها استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تفي بحاجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة في الكثير من الدول الإسلامية والعربية، وأيضاً من أجل تحقيق المستهدف من هذه الآلية، وهو إمكانية إنتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة البينية بين هذه الدول.

ويلخص شكل رقم (11-3) هم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال للجامعات ومراكز البحوث والحكومات والمجتمعات المدنية إضافة إلى الشركات والقطاعات العامة والخاصة والعملاء.

**شكل رقم (11-3) أهم خدمات حاضنات الأعمال**




**المصدر:** مركز جدة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2010م) حاضنات الأعمال جدة – المملكة العربية السعودية ص 8.

**ومن بين الخدمات التي تقدمها الحاضنة نذكر أيضا** :(عبد الرزاق وآخرون، 2006 ص 612)

1- تقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بدراسة جدوى المشاريع، اختيار المواد، الآلات، المعدات وطرق العمل.

2- توفير المساندة والاستشارة المالية، الإدارية والتسويقية.

3- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.

4- التدريب الإداري والتقني لعاملي المؤسسة من طرف المؤسسة الحاضنة أو هيئات خاصة.، (isesco 2012 **بالإضافة إلى**

1. توفير أماكن ومساحات مجهزه لإقامة مشروعات.
2. توفير البرامج المتخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المُخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال والمستثمرين.
3. متابعة وتقييم المشروعات الجديدة بشكل مستمر بالتعاون مع المستشارين.

**سادساً:عوامل نجاح حاضنات الأعمال**

**تشكل العوامل الآتية محاور رئيسية في نجاح عمل حاضنات الأعمال** NBIA,2014

- **دراسة مناخ ابتكار الأعمال في المجتمع**: الحاضنات الأكبر نجاحا هي التي تستطيع الاستجابة لحاجات رجال الأعمال المبتكرين، ولمعرفة الاحتياجات الخاصة بإنشاء الأعمال في مجتمع ما يلزم القيام بدراسة جدوى للتعرف على العملاء المرتقبين للحاضنات والأعمال التي يباشرونها، وهذه المعلومات تساعد على تحديد الحجم الأمثل والموقع المناسب وغاية البرنامج أو يخدم في التنبؤ بأي المشاريع التي ليس لها فرصة في النجاح ومن الممكن للحاضنات أن تلعب دوراً حيويا في جهود تنمية وبناء الاقتصاد المحلي.
- **الابتكار والواقعية** :المرونة من أكثر الخصائص التي تتميز بها الحاضنات كآليات للتنمية الاقتصادية لهذا يفضل التحكم في الميل إلى الابتكار عن طريق استكشاف الحقيقة الواقعة في المجتمع المقصود بالتنمية.

- **وجود خطة مالية سليمة** : من الأفضل توفير التمويل من مرحلة بداية دراسة الجدوى إلى بداية افتتاح الحاضنة حتى يتاح للبرنامج فرصة النجاح على المدى الطويل فالخطة المالية المثلى القائمة على التيقن من مصادر دعم المشروع تؤثر في المقدرة على جذب المستثمرين والداعمين.
- **وضع أهداف واقعية للمشروع** : الهدف من برنامج الاحتضان هو توفير الدعم المتواصل من جانب المجتمع وقادة الأعمال، وتحقيق نجاح بعيد المدى لأصحاب الأعمال المبتكرين في المجتمع المحلي.

ويدرك كل الممارسين والخبراء في حاضنات الأعمال أنه يجب أن تكون هناك عوامل أساسية معينة لنجاح الحاضنات والتي منها تتطور حاضنة الأعمال ذات الجودة مع مرور الوقت.

إضافة إلى أن هناك معايير أساسية يجب أخذها في الحسبان لضمان نجاح عمل الحاضنة لتنمية وتسريع إنشاء المؤسسات ذات النمو العالي أو القيمة الاقتصادية المضافة وذلك للبيئة الاقتصادية والمجتمعية المحيطة وتتمثل في (بادر لحاضنات التقنية badir.com).

- **دقة الاختيار ووجود سياسة واضحة للدخول والخروج من الحاضنة** : توفير سياسة تتميز بالشفافية والمرونة والانفتاح والتي تصف نوع المبدعين والمستثمرين التي تحاول بيئات حاضنات الأعمال جذبهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم وذلك بتحديد معايير واضحة للدخول إلى الحاضنة ومرحلة التخرج.

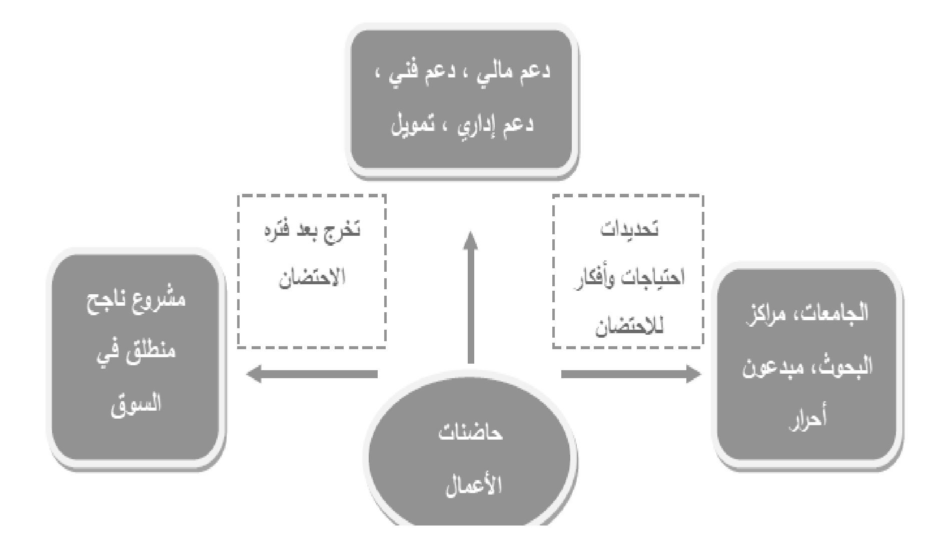
- **تناسب وجودة الخدمة المقدمة من الحاضنة** : تصميم وتحديد الخدمات المناسبة والدعم المطلوب للمحتضن بناء على ما يطلبه عمله شيء أساسي لنجاح عمل الحاضنة كتحديد المساحات المكتبية والاتصالات المناسبة والاستشارة الفنية والتجارية المحددة والمهارات التي يطلبها رواد الأعمال وتسهيل التمويل المطلوب والربط والتسويق وكذلك تطوير خطة عمل جيدة وغيرها من الاحتياجات اللازمة التي يطلبها المستفيد من الحاضنة.

- **الفريق الماهر** :لنجاح بيئة حاضنة الأعمال لابد من نظرة واضحة ومرنة لتوفير الموارد البشرية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة والتي تستطيع تقديم خدمة احترافية تساعد على إدارة الحاضنة بشكل فعال مع تمتعها بصلاحية الاستقلالية في الميزانية والتشغيل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **مجتمع الأعمال والجهات الداعمة والزراعية** :إدارة علاقات وارتباطات جيدة مع مجتمع الأعمال والجهات التعليمية المختلفة والمنظمات الزراعية يدعم بشكل أساسي الحاضنة لتكوين شراكة استراتيجية فعالة.

## سابعاً:دور حاضنات الأعمال في دعم الرواد

تتخصص الحاضنات عادة في قطاعات مختلفة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد أبحاث إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعدها على النجاح وتخفض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسار لنقل وتطوير المشاريع الناشئة من الأفكار الإبداعية بواسطة الجامعات ومراكز الأبحاث إلى السوق مرواً بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل ( 11-4)

**شكل (11-4)يوضح العلاقة بين حاضنات الأعمال ودعم رواد الأعمال**



لذا فإن تمويل نشاط المؤسسات المبتدئة الرائدة يعتبر من أهم المشاكل التي تواجهها، وذلك راجع لقصور مواردها الذاتية من جهة وحداثة أفكارها وعدم التأكد من نجاحها، الأمر الذي يجعل مشاريعها تصنف على أنها عالية المخاطر مما يتسبب في صعوبة الحصول على قروض بنكية.

وهنا يأتي دور الحاضنات والمتمثل في تسهيل وصول المنشآت المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة التي تتناسب مع هذا النوع من المنشآت وذلك خلال فترة الاحتضان.

وتتحمل الحاضنات الجزء الأكبر من التكاليف التأسيسية للمؤسسة المتعلقة بالمقر والتجهيزات المكتبية والحواسيب والمعامل والمخابر وتجهيزاتها، بالإضافة إلى الخدمات ومتطلبات البنية التحتية وشبكات الاتصالات، كما تعمل الحاضنات على أن تكون المنشأة المنتسبة إليها متخصصة في نفس التقنية دون أن تهمل العمل على التكامل بينها بشكل جيد، بالإضافة إلى التواصل محليا ودوليا في إطار التخصص.

وتساهم الحاضنات في تجاوز مشكل نقص الخبرة للرواد في مجال التسيير عن طريق المستشارين المتعاونين العاملين في الحاضنة بالإضافة إلى الإدارة المركزية للحاضنة والمتخصصة في إدارة المشروعات الصغيرة الرائدة ،كما تعمل على تقديم الخدمات القانونية لهم أيضا، والمرتبطة بعقود

وتراخيص التأسيس أو ما تعلق بحماية الملكية الفكرية لهم وبراءات الاختراع، كل ذلك بتكاليف أقل (الدرع وآخرون، 2010).

## ثامناً:تمويل حاضنات الأعمال

تختلف طريقة التمويل للحاضنات باختلاف نوعيتها، كذلك مراحل بدايتها وتحتاج الحاضنة لمصادر استثمار وتمويل كبيرة نظراً لأن مدفوعات المنشآت لا تكاد تغطي تكاليف استئجار أماكن العمل في أغلب الأحوال وتختلف مصادر التمويل الرئيسة للحاضنات بحسب اختلاف نوعها كما يلي (معهد البحوث والاستشارات، 2005، ص 21.

- **المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية الخاصة** : 52 ٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها تتلقى دعما من الحكومة والمنظمات الخيرية. وتوجه هذه الحاضنات نشاطها

أساسا للتنمية الاقتصادية حيث إن رسالتها تشمل فتح فرص جديدة للعمل، وتنويع الأنشطة الاقتصادية، وتوسعة القاعدة الدافعة للضرائب.

- **المؤسسات الأكاديمية** : 19 ٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها تدخل ضمن تكوين الجامعات والكليات وتشارك الحاضنات الخاصة والعامة في الأهداف، إلى جانب أنها تتيح لمنتسبي الجامعة فرصا للأبحاث، وكما تتيح للخريجين والأساتذة والمجموعات المرتبطة بهم فرصا لإنشاء شركات أو أعمال مربحة.
- **الحاضنات المختلطة** : 16 ٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومراقفها تكونت بالتعاون بين الحكومة والمؤسسات غير الساعية للربح والمؤسسات الخاصة وتتميز تلك الحاضنات بمقدرتها على الحصول

على دعم حكومي إلى جانب الاستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص وتهدف هذه الحاضنات إلى الاستفادة من عائد الاستثمار في الشركات التي تقدم لها العون وتطبيقات التقنيات الجديدة، ونقل التقنيات الأخرى، واضافة قيمة للمؤسسات التجارية والصناعية التي تساهم فيها.

- **حاضنات أخرى** : 5٪ من حاضنات أمريكا الشمالية ومرافقها مدعومة من مصادر متنوعة منها الغرف التجارية والموانئ إلخ. وتشمل مصادر تمويل أصحاب الأعمال المبتكرين الدعم الخاص الذي يسعى لتحقيق أرباح إلى جانب التمويل الحكومي والخيري الذي بدأ يتضاءل.

## تاسعاً: دور الحاضنات في تنمية النسيج الاقتصادي والصناعي

تلعب حاضنات الأعمال والمتوسطة بأنواعها المختلفة عدة أدوار متباينة مبنية على الدور الأساسي، من خلال كونها وسيلة لدعم المشاريع الجديدة حيث أثبتت نجاحاً كبيراً في رفع نسب نجاح هذه المشاريع الناشئة. وقد أشارت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرارية للمشاريع الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88٪ مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشاريع بصفة عامة.

**ومن بين الأدوار التي يمكن للحاضنة أن تلعبها نجد الآتي:**

**1- تشجيع خلق وتنمية المشاريع الصغيرة الجديدة:**

إن دعم المشاريع الناشئة الجديدة ورفع فرص نجاحها هي الوظيفة الأولى للحاضنات، وتتم من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي و الإداري والتسويقي، ورعاية المشاريع الجديدة في مرحلة البدء والنمو ، وتسهيل بدء المشروع، والتوصل إلى شبكة دعم مجتمعي، وإقامة مجموعة من الخدمات الداعمة والمتميزة مثل الجودة وقاعدة للمعلومات الفنية والتجارية ووحدات للاختبارات والقياس لخدمة المشاريع داخل وخارج الحاضنة. ويمكن للحاضنات تقديم هذه الخدمات للمشاريع التي تنفذ بداخلها أو تلك المنتسبة إليها من خارج الحاضنة. كذلك تقيم الحاضنة خدمات للمشاريع المحيطة بها عن طريق ربط المؤسسات والجهات المختصة بالمشروعات الصغيرة بها، والعمل على تنميتها والتسويق للمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأيضاً من خلال تبني المشاريع القائمة على التكنولوجيا والمرتبطة بالجامعات ومراكز البحوث، والعمل على تغذية المشاريع الصغيرة الوليدة في موقعها.

**2- تنمية المجتمع المحلي:**

تنمية وتنشيط المجتمع المحلى المحيط بالحاضنة، من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشاريع في مجالات تنمية هذا المجتمع المحيط، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزاً لنشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

وفي دراسة عن التأثيرات التي نتجت عن إقامة الحاضنات التكنولوجية في البرازيل، وخاصة تقييم الأثر الاجتماعي ودورها في تنمية المجتمع ونوعية رجال الأعمال الذين تخرجوا من الحاضنات، والتي يرجع تاريخ إنشاء أول حاضنة فيها إلى عام 1984 ، حيث توضح الدراسة التي أجريت على 62 حاضنة، وهي الحاضنات العاملة فعلياً في البرازيل، أن الشركات المقامة داخل الحاضنات ينقسم أصحابها **من حيث النشأة إلى أربعة أقسام**:

33٪ من هذه المشاريع أقامها أفراد تركوا شركات القطاع الحكومي .

33٪ من هذه المشاريع أقامها أفراد أعضاء هيئة التدريس وطلاب عاملون بالجامعات .

17٪ من هذه المشاريع أقامها أفراد خرجوا من القطاع الخاص البرازيلي .

17٪ من هذه المشاريع أقامها أفراد جاءوا من الشركات التي رعتها واحتضنتها الحاضنات من قبل وتركوها لإقامة مشروعات خاصة بهم .

من خلال هذه الإحصائيات يمكن استخلاص الدور التنموي الحيوي الذي تقوم به الحاضنات، من حيث الإسراع بدمج وإعادة إدخال الأفراد في مشاريع من خلال تأثيرها كعامل مساعد وحافز لإقامة المشاريع ، وخاصة تلك المشاريع المبنية على التكنولوجيات العالية .

**3- دعم التنمية الاقتصادية:**

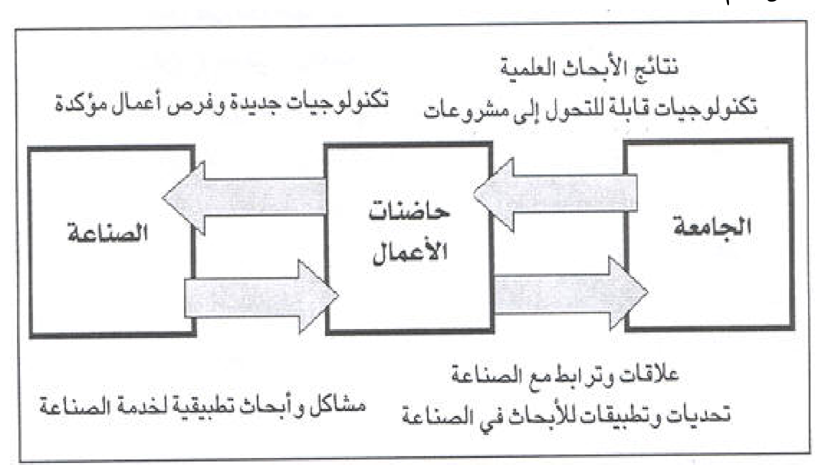
تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشاريع المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطين وإقامة عدد من المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، هذه المشروعات الجديدة تعتبر في حد ذاتها إحدى أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول وتفيد من ثم المجتمع. ونذكر مثالاً على هذه التنمية الاقتصادية للمجتمعات، تجربة ولاية ميريلاند الأمريكية، حيث أقامت الولاية شبكة من الحاضنات تتكون من ست حاضنات مختلفة التخصصات، بدأ العمل في أحدثها في ديسمبر عام 2000 وبعد أقل من عام على بدء تشغيل هذه الشبكة، كانت المشاريع التي تمت إقامتها من خلال هذه الحاضنات قد أدت إلى إضافة مبلغ 96 مليون دولار أمريكي إلى خزانة الضرائب في الولاية. وتقدر القيمة الكلية لفرص العمل التي تستطيع أن تخلقها هذه الشبكة حوالي 2400 فرصة عمل جديدة ودائمة للمواطنين داخل الولاية.

**4- دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية:**

تركز الحاضنات التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة مشروع

صغير، وتعظم بذلك دور المشروعات الصغيرة التكنولوجية كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيراً عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية، وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات، ومثال على ذلك إقامة حاضنات للمشاريع المتخصصة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتنشيط قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأحد الأقاليم، هذه الحاضنة تعمل على" **تفريغ**" عدد من المشاريع الجديدة المتطورة في هذا القطاع، كذلك لجميع القطاعات التكنولوجية المتطورة مثل تكنولوجيا المواد الجديدة والتكنولوجيا الحيوية الخ وتذكر الإحصائيات أن 27٪ من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، بينما تصل هذه النسبة في الصين إلى أكثر من 95٪، فالحاضنة تلعب من خلالها الدور المحوري كقناة ربط بين الصناعة والبحث العلمي (انظر الشكل أسفله) .

**شكل رقم ( 11-5 ) العلاقة بين الحاضنة التكنولوجية ومراكز البحوث/ الجامعة والصناعة**




المصدر :

Patrick Crehan "Incubation Services" 8th Science Week, 17 December 2002, Amman, Jordan)

**5- دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل:**

تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل دائمة/ غير دائمة، مباشرة / غير مباشرة من خلال الشركات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها. وتذكر الإحصائيات أن 75٪ من فرص العمل في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1979 نتجت عن 10٪ من المؤسسات الصغيرة، ومثال آخر يوضح أنه قد تم خلق 26 ألف فرصة عمل جديدة من خلال 78 حاضنة مشاريع فقط في دول مثل جمهورية التشيك، واستطاع برنامج حاضنات المشاريع في خلق 440 شركة ومؤسسة جديدة ناجحة.

**6- العمل على حل مشكلة محددة:**

قامت عدة دول حديثاً بتوظيف حاضنات الأعمال في مجابهة مشكلات اقتصادية أو صناعية أو اجتماعية محددة، وتذكر Barbara Harley المديرة التنفيذية للجمعية الأمريكية للحاضنات NBIA أن حاضنات الأعمال المتوسطة يمكن أن تستخدم كي تساهم في حل مشكلة محددة مثل مشكلة فقد عدد كبير من الوظائف في حالة إغلاق أو تغير نشاط شركات ضخمة، (وتظهر هذه المشكلة بوضوح أثناء عمليات خصخصة القطاع المملوك للدولة مثلاً)، ويمكن لنا أن نتذكر مثالاً قريباً على ذلك، وهو انهيار شركة الطاقة الأمريكية الشهيرة (إنرون) العام الماضي، والذي أدى إلى فقدان أكثر من 30 ألف وظيفة في أقل من شهر. هذه المشكلة لا تظهر فقط عند إغلاق مصنع أو شركة، ولكن أيضاً عن إغلاق قاعدة عسكرية أو وجود وحدات إدارية غير مستغلة، أو أفول أحد المناطق الصناعية وهبوط النشاط التصنيعي أو التجاري بها، ومحاولة إحياء هذه المناطق من خلال خلق مشروعات جديدة تنتج عن وجود هذه الحاضنات.

ونذكر أحد الأمثلة على مساهمة حاضنات الأعمال المتوسطة في حل مشكلة محددة، فقد أقامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية أحد التجارب الرائدة في مجال الحاضنات، حيث تمت إقامة حاضنة خاصة بالضباط والعسكريين الذين تتم إحالتهم إلى المعاش، حيث تهدف الحاضنة إلى استيعاب هؤلاء الضباط الذين عادة ما يخرجون من

الخدمة في الأربعينيات من العمر، وحيث يتم تدريبهم علي المهارات الأساسية لإدارة المشروعات وتشجيعهم على إقامة شركات جديدة يستغلون فيها خبراتهم المكتسبة أثناء الخدمة العسكرية ، وتأتي هذه الحاضنة بالتعاون مع هيئة ( AWT)(1 ) الباكستانية، وهى هيئة أقيمت في أعوام السبعينيات لتنمية الخدمات المقدمة إلى الضباط الحالين إلى المعاش وعائلاتهم، وقد تقدم لها حوالي 130 شخصاً للتدريب وقام 24 فرداً منهم فعلاً بالبدء في إقامة مشروعات جديدة بالحاضنة.

## عاشراً: حاضنات الأعمال أداة التنمية الاقتصادية

يزداد الاهتمام بحاضنات الأعمال على المستوى العالمي وحتى العربي كونها أثبتت التجربة وخلال أكثر من عقدين من الزمن أنها أداة لإنعاش وتنمية الاقتصاد.

ويتضح ذلك من خلال ازدياد سرعة انتشارها في الدول الصناعية و النامية أيضا ، وقد أشارت الإحصاءات أن عدد الحاضنات في بداية الثمانينيات كان لا يتعدى 200

حاضنة بينما اليوم تجاوز عددها أكثر من 7000حاضنة أعمال في العالمNBIA 2014 ,1400 حاضنة في الولايات المتحدة 900 حاضنة في أوروبا، 1000حاضنة في آسيا، 21 حاضنة في الشرق الأوسط (Mubaraki,2011) وأعتبر مركز صناعات باتافيا في ولاية نيويورك الأمريكية هو أول ظهور لفكرة حاضنات الأعمال في 1959 (NBIA,2014).

كما ويعد برنامج info Dev التابع البنك الدولي من أكبر البرامج الدولية الراعية لحاضنات الأعمال في الدول النامية Info DEV 2014، تم تأسيسه في عام 1995 بهدف تمويل المؤسسات والمشاريع التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمكافحة الفقر وتنمية الاقتصاد.

حيث إن حاضنات الأعمال وخصوصا التي تدار وتمول من قبل البرامج الحكومية تستخدم في الغالب كأداة مساهمه في تعزيز النمو الاقتصادي في مجتمع معين أو منطقة جغرافية محددة وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والصين أفضل الأمثلة تلك الحاضنات حيث الانتشار الواسع لاستخدام حاضنات الأعمال التكنولوجية بغرض دعم استراتيجيات التنمية الاقتصادية(Wagner,2012) وقد ساعد نجاح بعض التجارب على نمو وانتشار حاضنات

الأعمال الأمر الذي أثبت أن الابتكار والإبداع يمكن أن يساهم في تعزيز الانتعاش والنمو الاقتصادي.

**حادي عشر:تجارب عالمية وعربية في مجال حاضات الأعمال**

كما رأينا بأن حاضنات العالم أصبحت منتشرة على مستوى العالم _ الدول النامية والدول المتقدمة_ وقد أثبتت فاعليتها على مدار التاريخ ، لذا كان لا بد لنا من استعراض لبعض تجارب هذه الدول سواء أكانت دول أجنبية أو عربية وهي على النحو التالي:

**1- التجربة الأمريكية**

كما نعلم بأن الولايات المتحدة أول الدول المبتكرة لفكرة الحاضنات كوسيلة لدعم القطاع الخاص ، ولذلك هناك العديد من الحاضنات فيها وهي تتوزع في العديد من المناطق الجغرافية منها : جورجيا، شيكاغو، كليفورنا، نيويورك، بنسلفيانا، فيلادلفيا وغيرها من المناطق.

أما بالنسبة لمصادر التمويل فعادة ما يتم تمويلها من قبل الحكومة ولا يقتصر تدخل القطاع الخاص أو الشركات الصناعية في التمويل وذلك بهدف استثمار الأموال وتحقيق الأرباح لأصحابها ما يعادل نسبته 8 %، وهناك توجه من قبل الكنائس والجمعيات والغرف التجارية على تمويل الحاضنات ولكن هذا الحاضنات لا تشكل سوا 5 % وذلك لهدف خدمة الصناعات أو توفير فرص عمل لفئات اجتماعية معينة .

ومن الأمثلة على الحاضنات الأمريكية : حاضنة معهد رسلير الهندسي والذي تم إنشائها في أوائل الثمانينات بمساهمة من قبل 100 شركة في ولاية نيويورك، وهي مكونة من ثلاث بنايات بمساحة 170 ألف قدم مربع ، وتم إقامتها داخل الحرم الجامعي لكي يستفيد أصحاب المشاريع من الخدمات الجامعية ومن الاتصال بالطلاب(1).

(1) رضوان، لؤي محمد زكي، ورقة عمل بعنوان "**المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)** ، قدمت إلى مؤتمر : ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي ، الإشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة – مصر ، 18- 22 يناير 2004، ص128

تتوافر في الولايات المتحدة الآن بحدود (600) حاضنة تقنية. تخرج من هـذه الحاضـنة (50) مشروعاً، أسهمت الحاضـنة بتوليـد 1.900 وظيفـة جديـدة وحققـت إجمـالي عوائـد تجاوزت 720 مليون دولار خلال عشر سنوات. ومن الأمثلة على الشركات الناجحـة الـتي انتمت إلى هذه الحاضنة وتخرجت منهـا هـو شـركة CEDAR الـتي تعمـل في مجـال الأبحـاث الصيدلانية والتي دخلت الحاضنة سنة 1992 وتراوح معدل نموها السنوي بين 30٪-40٪، وبدأت الشركة أعمالها بخمسة موظفين يزيدون الآن على 120 موظفاً، وتتخصـص الشـركة بتقديم خدمات الدراسات والأبحاث بمجالات التقنيات الحيوية والصناعات الصيدلانية.

**2: التجربة الفرنسية:**

تعتبر الحاضنات في فرنسا من أقدم الحاضنات على مسـتوى الاتحـاد الأوروبـي ، وهـي كمثيلاتها تعمل على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات سواء أكانت استشارية ، قانونية ، مالية ، وفنية ، وهنا ظهر نوعين من الحاضنات:

**1. حاضنات الأعمال المفتوحة Incubateur :**

وهذا النوع من الحاضنات يعمل على توفير كافة الخدمات للمشاريع الصغيرة من تمويل وأدوات وخدمات إدارية وتسويقية ما عدا توفير مقر لتأسيس المشروع بداخله.

**2. حاضنات الأعمال المغلقة Pepinier :**

يمتاز هذا النوع من الحاضنات على النوع السابق بأنه يعمـل علـى تـوفير مقـر لتأسـيس المشروع بداخله .

ومن أشهر الأمثلة على حاضنات الأعمال الفرنسـية الحـدائق التكنولوجيـة انتيبـوليس سوفيا التي أسست عام 1969، ويطلق عليها البعض في فرنسا وادي الاتصالات، وفي العادة يتم تمويل الحاضنات من قبل وزارة البحث العلمي وخزانـة الأرصـدة ، وذلـك حسـب القـانون المنظم لهذه الصناعة في فرنسا والذي تم إصداره عام 1999 .

**وقد امتازت الحاضنات الفرنسية بعدد من الخصائص من ضمنها:**

1. أن خدمات الحاضنة غير مقتصر على الشركات المنتسبة ويمكن أن يتم تقديمها لغير المنتسبين.

2. تم إنشاء كثير من الحاضنات في مقر غرفة التجارة والصناعة في فرنسا.

3. معظم الحاضنات تعمل على توفير الخدمات المالية والتمويلية اللازمة لتحويل أفكار الرياديين إلى مشاريع واقعية.
4. تهدف أغلبية الحاضنات إلى تقديم الخدمات وتمكين المشاريع من مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجية وليس لتحقيق الربح المادي.
5. مدة احتضان المشروع كحد أقصى 23 شهراً فقط .
6. تحاول الحاضنات ربط الجامعات بالمشاريع من أجل تفعيل الجامعات في تمويل الأبحاث وتحويلها إلى واقع عملي ملموس .

وهكذا أصبحت الحاضنات منتشرة في كافة أنحاء فرنسا وخاصة الحدائق التكنولوجية وذلك بعد أن أثبتت فاعليتها في دعم المشاريع الصغيرة ، والخارطة التالية تبين مواقع الحاضنات .

**رقم الشكل (2)**

**مواقع الحاضنات في فرنسا**

**3. التجربة الصينية**

تعد التجربة الصينية في إقامة الحاضنات من التجارب الدولية الجديرة بالدراسة والتحليل إذ بنيت إستراتيجيتها على سياسة إعادة هيكلية الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بهدف تحويل الاتجاهات العلمية والبحثية النظرية إلى تطبيقات في الصناعة والاقتصاد ، ولقد كان لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة العلوم والتكنولوجيا الصينية دور كبير في ذلك ، حتى غدت تحتل المكانة الثالثة على مستوى العالم بعد الولايات المتحدة وألمانيا ولقد كان ذلك كله عام 1988 .

أما بخصوص مصادر التمويل فكانت تقسم مسؤولية التمويل بين أربع جهات وهي:

- تعمل الحكومة على تمويلها في مراحلها الأولى حتى تصل إلى مرحلة الاستمرارية والاعتماد على الذات .
- دعم من قبل الشركات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة شنغهاي .
- دعم من الجامعات الصينية .
- وكان للقطاع الخاص دور في دعم الحاضنات وذلك بهدف تحقيق الربح .

وبالرغم من كل هذا النجاح الذي حققته إلا أن بعض الاقتصاديين في هذا المجال وجدوا بعض الإخفاقات للصين في هذا المجال يمكن إجمالها على النحو التالي:

1) تم إهمال المشاريع الموجه لدعم المرأة.
2) تم التركيز فقط على المشاريع التكنولوجية وذلك بسبب التبعية الكاملة للبرنامج القومي للتنمية ( Torch )الاجتماعية.
3) التركيز على توفير المباني والأجهزة للمشاريع وإهمال الخدمات الفنية وخدمات إقامة المشاريع .

**4- التجربة الماليزية:**

بالنظر إلى البيئة الاقتصادية نلاحظ أن ما نسبته % 85 على الأقل من المشاريع المسجلة في ماليزيا هي مشاريع صغيرة الحجم ، ومن هنا كان لا بد من دعم وتنمية هذا القطاع وذلك من خلال وضع خطتان:

1 - خطة 1996-2000: والتي تم التركيز فيها على دعم وتنمية الصناعات الصغيرة ، وتم وضع عدة برامج تهدف إلى مساعدة الصناعات ذات معدل النمو العالي وذات التوجه للتصدير لأهميتها في الاقتصاد الماليزي.

2- خطة 1996- 2005: والتي تم فيها اعتماد سياسة التجمعات الصناعية كحاضنات الأعمال من أجل تنمية بعض المشاريع مثل شركات الخدمات المتخصصة، شركات البحث والتطوير المتخصصة ، شركات تصنيع المعدات، شركات التغليف المتقدمة ، والشركات المتخصصة في مجال التجارة الالكترونية .

يوجد العديد من الحاضنات في ماليزيا ، حيث تعتبر وسيلة ناجحة لزيادة المكون المحلي من المنتجات التكنولوجية ، ومن أقوى الحاضنات في ماليزيا المؤسسة الماليزية لحدائق التكنولوجيا ( 1997 ) ، وقد تم إنشاء العديد من الحاضنات وكلها حاضنات تكنولوجية تحوي مساحات متنوعة للعمل وخدمات مشتركة ، وتقدم الدعم الفني والاداري والتسويقي ومساندة الأبحاث والتطوير.

وقد عمدت الحاضنات على ربط خدماتها بالجامعات الماليزية من خلال إقامة بعض المراكز لتطوير التكنولوجيا مثل : جامعة ماليا ، جامعة بيترا ماليزيا ، جامعة كيبانجسان ماليزيا ، وجامعة تكنولوجيا ماليزيا ، ومن الأمثلة على هذه المراكز التكنولوجية:

1- الحاضنة التكنولوجية (UPM-MTDC Technology Innovation Centre) : تم افتتاح الحاضنة التكنولوجية في أبريل 1997 ويوجد فيها حوالي 31 شركة تعمل معظمها في مجال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة ، وقد ساعدت على تنفيذ عدد من المشروعات الحكومية مثل Multimedia Super Corridor, MSC.

2- مركز الإبداع التكنولوجي (UM-MTDC Technology Innovation Centre) تم إنشاء هذا المركز عام 1999 ، وهو خاص في مجال تكنولوجيا الاتصالات وقطاعات تصنيع الإلكترونيات المتقدمة.

3- مركز التكنولوجيا الذكية (UKM-MTDC Smart Technology Centre): تم افتتاح هذا المركز عام 1999 ، ومن أهم أهدافه العمل على مساعدة المشروعات المتخصصة في مجال التكنولوجيا الحيوية وصناعة الدواء وتطبيقات الهندسة الكيميائية .

### 5.حاضنات الأعمال في استونيا Estonia

تعود جذور نشوء حاضنات الأعمال في استونيا إلى سنة 1996، وتتضمن ثلاثة أنواع من الحاضنات هي: الحاضنات التكنولوجية، وحاضنات الأعمال، والمؤسسات ما قبل الحاضنات Pre-Incubators، وتتمثل هذه الأنواع الثلاثة بالحاضنات المدرجة أدناه (Rouwmaat; Reid & Kurik, 2003, 22-24):

1. Tallinn Technology Park Incubation Centre.
2. Johvi Business Incubation Centre.
3. Rapina Business Incubation Centre.
4. Tartu Science Park.

وقد عملت تلك الحاضنات منذ نشأتها وخلال السنوات القليلة اللاحقة على تنفيذ العديد من الخطط المتقدمة والطموحة لنشوء وانطلاق حاضنات أخرى.

وقد تباين تركيز كل نوع من هذه الأنواع من الحاضنات، ففي حين نجد أن تركيز الحاضنات التكنولوجية على دعم الشركات المنتمية من خلال التكنولوجيا، نجد في الجانب الآخر أن تركيز حاضنات الأعمال كان مستنداً على توفير الدعم المتمثل بتوفير أفكار أعمال جديدة في المراحل الأولى من نشأتها. وانصب تركيز النوع الثالث على تقديم الدعم المتمثل بالاستشارات والنصائح المتعلقة بأفكار الأعمال الجديدة. أما أهداف تلك الأنواع الثلاثة من الحضانات فتمثلت في الحاضنات التكنولوجية بإسناد التطور التكنولوجي الجديد الذي أسهم في توسيع استخدام البحوث الجامعية لأغراض تجارية. أما أهداف حاضنات الأعمال فتمثلت بتوسيع النشاطات التنظيمية في الإقليم المحدد. في حين تمثلت أهداف النوع الثالث في دفع ومساعدة الطلبة في أعمالهم ورفع قدرة الشركة على الإدارة من خلال الاستشارة والتدريب الإضافي.

وبشكلٍ عام يمكن تحديد مواصفات حاضنات الأعمال في استونيا بالآتي:

1. جميع حاضنات الأعمال توصف بأنها ذات حجم حرج في ضـوء: رأس المـال المسـتثمر الأولي، والموازنة التشغيلية، ومساحة الحاضنة، فالدعم المالي من القطاع العـام محـدود، ومساحة الحاضنة تتراوح بين حجم صف دراسي و 215م$^2$ مثلاً.
2. الكـوادر العاملـة فيهـا تـتراوح بـين (1-2) فـرد (بوقـت كلـي) بنسـبة 20:1 مـن الكادر/ الكادر المقيم.
3. تتمثل خدماتها بالخدمات المكتبية المشتركة، وتخطيط الأعمـال الأساسـية، ولـيس هنـاك دعم مخبري أو حتى دعم وتسهيلات مالية.

6. **التجربة المغربية** :تم تأسيس أو حاضنة للمشروعات في المغرب تحت مسمى فضاء المقاولة سنة 1998 وبرعاية المصرف الشعبي ، وذلك انطلاقاً من تجربته في مجال تقديم القـروض للمشروعات الصغيرة وكافة وسائل الدعم والرعاية لها.

**وقد حددت مهام هذا الفضاء على النحو التالي:**

1. توفير كافة الإمكانيات الداعمة لانطلاق أي مشروع جديد.
2. المساعدة في إعداد الدراسات اللازمة والخاصة بأي مشروع.
3. إنشاء مركز خاص بتوفير النصح والمشورة حول مرحلة التأسيس والعمل.
4. توفير جملة من الخدمات وعلى رأسها الخدمات المكتبية والإدارية والمالية.
5. نشر ثقافة فكر الحاضنات ودورها في دعم المشاريع الصغيرة .

ولا تختلف طبيعة الخدمات التي تقدمها الحاضنات عن تلك التي أوردناه عن الحاضـنات من تقديم الخدمات الإدارية والسكرتارية والمالية والاستشـارية وحتـى التسـويقية للمشـاريع الصغيرة.

**7. التجربة التونسية**

كان لنشأت حاضنات الأعمال في تونس مـن قبـل وكالـة النهـوض بالصـناعة ومركـز المساندة لبعض المؤسسات وجهات اقتصادية وعلمية دور في تأهيل المؤسسات وزيادة قـدرتها

التنافسية . ولم تكن أهداف الحاضنات تختلف كثيراً عن أهداف باقي الحاضنات الأخرى ، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

1. ربط الحاضنات بالجامعات التونسية.
2. دعم المشاريع الصغيرة في مجال التقنية المتطورة.
3. دعم المشاريع الصغيرة من أجل زيادة قدرتها التنافسية .

هذا وبالإضافة فإن الحاضنة لكي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بدعم المشاريع الصغيرة على أكمل وجه، فإنها تتكون من عدد من اللجان لضمان عملها ومنها لجنة التسيير والتوجيه والتي تعمل على وضع الأهداف الرئيسية الخاصة بالحاضنة وتنظيم عمل الحاضنة ، وهناك لجنة خاصة بانتقاء المشاريع الصغيرة والتأكد من انطباق الشروط عليها والتعامل معها، وتقديم كافة وسائل الدعم والخدمات الضرورية من توفير للمكان اللازمة للإيواء وخدمات الهاتف والبريد والانترنت والحاسوب وتقديم المشورة اللازمة في كافة النواحي .

**8. التجربة المصرية**

قامت الحكومة وكبادرة لدعم المشاريع الصغيرة بإنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية عام 1991 وكان الهدف منه تقديم الدعم المالي والفني والإداري للمشاريع الصغيرة في مجال الإنتاج والخدمات، ولقد نشطت صناعة الحاضنات عقب إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة عام 1995 ، وهي عبارة عن مؤسسة غير حكومية ) أهلية ( تهدف إلى تقديم المساعدة للمشاريع الصغيرة . ومن أهم المهام التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها العمل على إقامة حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها. وقد تم بالفعل إنشاء أول حاضنة في هذا المجال عام 1998 تحت مسمى حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين - جنوب القاهرة -، على مساحة تقدر بـ 4800 م 2 ، وقد تم بالفعل استيعاب 11 مشروعاً في المراحل الأولى للمشروع ، مع العلم بأن الحاضنة لديها قدرة استيعابية تصل إلى 40 مشروعاً .

بالإضافة إلى حاضنة التبين فقد تم العمل ومنذ عام 2003 م وبعد نجاح هذه الحاضنة إلى إنشاء العديد من الحاضنات في مختلف المحافظات من أهمها:

1. حاضنة المشروعات والتكنولوجيا في مدينة بنها بمحافظة القليوبية.

2. حاضنة تكنولوجيا المعلومات مدينة مبارك للأبحاث العلمية محافظة الإسكندرية.
3. الحاضنة البيوتكنولوجية مدينة مبارك للأبحاث العلمية محافظة الإسكندرية.
4. حاضنة الأعمال والتكنولوجيا محافظة أسوان.
5. حاضنة الأعمال حي الكوثر محافظة سوهاج .

**9.التجربة الأردنية**

كانت البداية الأولى لدعم المشاريع الصغيرة عن طريق إنشاء التجمع الوطني الأردني لحاضنات الأعمال والتكنولوجيا في أواخر الثمانينات ، والذي يعمل بشكل أساسي على دعم المشاريع الصغيرة ، وذلك من خلال احتضان المشاريع وتوفير بعض الخدمات المالية والفنية والإدارية والتسويقية لها ، وبالتالي يمكن إجمال أهم أهدافه على النحو التالي:

1) دعم أفكار الرياديين والأبحاث وتحويلها إلى أعمال ناجحة اقتصادياً وتجارياً.
2) توفير الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل خدمة المشروعات الصغيرة وإنجاح مشاريعها.
3) ربط المشاريع الصغيرة بالمشاريع التقنية المتطورة.
4) تشجيع التطور التقني بما يخدم المشاريع الناشئة.

وبشكل عام وبغض النظر عن أنواع الحاضنات ، فإن الحاضنات تشترك في تقديم عدد من الخدمات أهمها:

1. مكان مؤثث بإيجار منخفض ويرتفع بالتدرج في حال أصبحت المؤسسة تحقق الأرباح، من أجل تشجيعها على ترك الحاضنة وبالتالي فتح المجال أمام مشاريع أخرى للدخول إلى الحاضنة.
2. المساعدة في الحصول على التمويل من مؤسسات التمويل وبشروط مناسبة للمشاريع الصغيرة.
3. توفير بعض الخدمات الإدارية مثل السكرتارية ، الاستقبال ، هاتف ، حاسوب ، الصيانة وغيرها من الخدمات الضرورية للمشاريع.
4. تقديم بعض الخدمات التسويقية والاستشارية .

**ولقد لخص زكريا الدوري وأحمد صالح التجربة الأردنية في مجال الحاضنات وما درسوه عن المشاريع الصغيرة في كتابهما على النحو التالي:**

1- الأجواء الصعبة التي لا تشجع على قيام المشاريع وتحقيق الانتعاش الاقتصادي في الأردن خاصة.

2- لا يوجد تعاون بين القطاع الخاص والهيئات الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وحاضنات الأعمال

3- يجب التركيز على دعم المشاريع الواعدة وتوفير المعلومات الكافية عن المشاريع بما يفيد رواد الأعمال.

**10.حاضنة النجاح الفلسطينية للأعمال والتكنولوجيا**

وقد تأسست في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين في ضوء مشروع دائرة حاضنات الأعمال والتكنولوجيا التي أسستها جامعة النجاح الفلسطينية، منطلقة من فلسفة أساسية مفادها: "أن الحاضنة مشروع اقتصادي ناجح"، وتدار على هذا الأساس. وتتميز هذه الحاضنة بتعدد الجهات التي أسهمت في إنشائها وهي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، وصندوق الأمم المتحدة للمرأة، وغيرها من المؤسسات الإقليمية والمحلية. وتعمل هذه الحاضنة وفق آلية تتمثل بوضع برامج تدريب واستشارات (مالية وقانونية ومساندة) عملية وانتقاء رياديين يرغبون بتأسيس مشاريع خاصة بهم وبدء العمل، فضلاً عن وضع خطط مفصلة للتمويل والاستثمارات وبرامج السيولة والإنتاج والتسويق وكل ما يتعلق بمسيرة الشركة حتى الانطلاق.

**تمثلت أهداف هذه الحاضنات في:**

1. بناء اقتصادي فلسطيني قوي قائم ومعتمد على أسس ودراسات علمية معتمدة على معطيات عملية.
2. المساعدة في نقل وتوطين التكنولوجيا التطبيقية المستوردة واستخدامها خدمةً للبناء الاقتصادي.

وقد تمكنت هذه الحاضنة من توفير العديد من الخدمات التي تتمحور حول: تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات المستفيدة في مواقع العمل. وربط المؤسسات المختصة بالقطاعات الصناعية والتجارية في الدول الصناعية المتقدمة. تنفيذ دورات تدريبية مكثفة للمؤسسات المحتضنة حول القضايا المتعلقة بنجاح المشاريع القائمة في المجتمع الفلسطيني (http://www.najah.edu/arabic/centers/BTI.asp)

**11.برنامج حاضنات الصندوق الاجتماعي للتنمية**

في إطار الهدف الشامل للصندوق الاجتماعي لتنمية نشر فكر العمل الحر بين الشباب الراغب في اقتحام مجال العمل الحر، ونظراً للصعوبات التي تواجه هؤلاء الشباب في بدء مشروعاتهم الصغيرة تبلورت فكرة إنشاء حاضنات للمشروعات لتوفير أوجه الدعم التي تحتاجها المشروعات بصفة عامة (مالي، تدريبي، فني، تسويقي، وغيرها) منذ مرحلة التخطيط والبدء وإلى الوصول إلى نقطة التعادل وهي المرحلة الحرجة في حياة المشروعات الصغيرة. تمّ إنشاء إدارة تنمية الحاضنات لخلق شبكة قومية من الحاضنات على مستوى جمهورية مصر العربية عن طريق اختيار أكثر المواقع ملاءمة لإنشاء الحاضنات بناءً على معايير علمية لاختيار الموقع من حيث توافر البنية التحتية ومجتمع أعمال واعد (مجتمعات صناعية) أو أن يتوفر الدعم الفني بالمنطقة بأن تكون بجوار جامعات أو مراكز للأبحاث. ويقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بتمويل أعمال إنشاء وتأهيل موقع الحاضنة كما يقوم بتمويل إدارة وتشغيل الحاضنة حتى تصل إلى مرحلة الاعتماد على الذات، ومن خلال نظرة سريعة لبرنامج حاضنة الصندوق يمكن توضيحه كالآتي (http://www.sfdefypt.org/services a.aso#2):

**آ. حاضنات تعمل:**

- حاضنة أعمال تلا – محافظة المنوفية.
- حاضنة التبين التكنولوجية – محافظة القاهرة.
- حاضنة أعمال المنصورة – محافظة الدقهلية.
- حاضنة الدويقة المفتوحة – محافظة القاهرة.

- حاضنة أسيوط التكنولوجية – محافظة أسيوط.
- حاضنة أعمال طيبة الجديدة – مدينة الأقصر.
- حاضنة بورسعيد المفتوحة – محافظة بور سعيد.

**ب. حاضنات في مرحلة الإنشاء**

- حاضنة العاشر من رمضان المفتوحة – محافظة الشرقية.
- حاضنة الدوية المفتوحة – محافظة بني سويف.
- حاضنة أعمال وتكنولوجيا أبو رواش – محافظة الجيزة.

**ت. حاضنات تحت الدراسة**

- حاضنة أعمال وتكنولوجيا جامعة المنيا – محافظة المنيا.
- حاضنة تكنولوجيا المشروعات الزراعية ببني عبيد – محافظة الدقهلية.
- مقترح إقامة 4 حاضنات تكنولوجية جديدة بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي.

**9.العلاقة بين المؤسسات الصغيرة وحاضنات الأعمال:**

- إن قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة غير ممكن دون وجود بيئة أعمال مناسبة تسهل و تشجع قيامها فالقوانين اللازمة لذلك والمؤسسات المساعدة لعمل حاضنات الأعمال ومراكز المعلومات والتعليم اللازم الذي يجمع بين الاقتصاد وادارة الأعمال، وغيرها من الأمور تشكل متطلبات أساسية لنقل الخبرات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مرياتي، 2005 ،ص 9)
- تتميز المشروعات الصغيرة التي تقبلها حاضنات الأعمال بمستوى عالٍ ومتقدم من ناحية الفكرة وأسلوب العمل مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية، وامتلاكها لمعدات وأجهزة متقدّمة ( الدقال، 2007 ،ص 6)
- تلعب حاضنات الأعمال دوراً في تنمية الموارد البشرية سواء من حيث التدريب والتأهيل لتأسيس مشروعات صغيرة ومتوسطة وإدارتها وتنميتها خلال فترة

تواجدها بالحاضنة أو من خلال تحفيـز هـذه المـوارد علـى العمـل المنـتج والجـدي اقتصادياً.

- إن حاضنات الأعمال تقوم بدعم الشـركات الجديـدة والمشـاريع الصـغيرة والفتيـة، وذلك بإعطاء فرصة لتطوير القدرات والإمكانـات المبتكـرة، كـذلك تقـوم بإنشـاء مؤسسات جديدة لتسويق بعض هذه الأفكار.

ويتضح من شكل (5)أن العلاقة الـتي تـربط حاضـنات الأعمـال بالجامعـات ومراكـز الأبحاث والقطاعات المختلفة تؤهل للابتكار إضافة لكونها نتيجة لمساعي جماعية لأن الشـركة المبدعة لا تنفصل عن محيطها الذي يثريها بالمساهمات المختلفة والخبرة والتمويلات، إذ ترتبط نجاعة النسيج التكنولوجي مباشرة بنوعيـة وجـودة وكثافـة العلاقـات والأواصـر الـتي تـربط الأطراف المعنية بالابتكار و الممولين و المبدعين المبتكرين و الشركات ومراكز البحث.

**شكل (5)العلاقة بين المؤسسات الصغيرة وحاضنات الأعمال**

جامعات ومراكز ابحاث
ابحاث واختراعات
صناعات ومراكز جودة
أفراد مؤهلون وخريجو جامعات
دعم فني
جهات تمويل
سياسات لدعم التنمية والتكنولوجيا
قطاع خاص نشيط

**المصدر** :المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة – ايسيكو 2005 م


المراجع
باللغة العربية والأجنبية

# المراجع باللغة العربية والأجنبية

## أولاً: المراجع باللغة العربية

1. رضوان ، لؤي محمد زكي ، ورقة عمل بعنوان " **المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية ( الواقع ومعوقات التطوير )** ، قدمت إلى مؤتمر : ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي ، الإشكاليات وآفاق التنمية ، القاهرة – مصر ، 18- 22 يناير 2004.
2. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نش،
3. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2011.
4. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، يناير 2008.
5. وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي؟، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد11، العدد 1-A، 2009
6. مصطفى أبو بكر، ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، المدخل إلى العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013م.
7. كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق،2003
8. البلتاجي،محمد ،صيغ مقترحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتملك"،المؤتمر السنوي الثاني عشر للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية تحت عنوان: دور المصارف والمؤسسات المالية والاقتصادية في ترويج وتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة،19-31/ 5/ 2005، الأردن،(2005)،"
9. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 22 العدد الثاني 2006 -

10. كنجو، عبود، "استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة-دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب"، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن(2007)

11. محمد لبيب ، هالة ، **ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي** ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002 .

12. خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1 ، الأردن، 2008 .

13. الهادي العتيبي مدير معهد الكويت للأبحاث العلمية، الريادة و الإبداع ، الكويت

14. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006 .

15. نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97 ، جامعة دبي،2004

16. سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994

17. زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 .

18. خالد مصطفي قاسم، إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة :الدار الجامعية، مصر،2007 .

19. زين الدين عبد المقصود، قضايا بيئية معاصرة :منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية– مصر، 2000.

20. أوسرير منور، أ. بن حاج جيلالي مغراوة فتحية، " دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا– العدد السابع.

21. يحي عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات ( بيئية – تسويقية – مالية :) دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية– مصر، 2003 .

22. دليل إجراءات التفتيش البيئي السياسات و التخطيط، إدارة شؤون البيئة، مصر، 2002 .
23. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال :المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
.على سماى، "دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، جامعة المدية، الجزائر– أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد السابع – 2010
24. الحناوي، محمد، أبو قحف، ماضي توفيق، عبد السلام،السيد إسماعيل، زكي، رسمية، **حاضنات الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001
25. عتياني، رنا أحمد ديب، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم مؤسسات الأعمال الصغيرة في عصر العولمة**، مجلة روسيكادا، العدد2 ، جامعة . سكيكدة، الجزائر ديسمبر 2004
26. شلبي، نبيل، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أيام 8-9/ 10/ 2002.
27. عمر ، أيمن علي ، **إدارة المشروعات الصغيرة" مدخل بيئي مقارن** "، الدار الجامعية ، الإبراهيمية- مصر ،2007 .
28. الحناوي ، محمد صالح ؛ الصحن ، محمد فريد ، سلطان ، محمد سعيد ، **مقدمة في الأعمال والمال** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999.
29. جواد ، نبيل ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بيروت : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،2007 .

## ثانياً:المراجع باللغة الأجنبية

1- Patrick Crehan "Incubation Services" 8th Science Week, 17 December 2002, Amman, Jordan(
2- Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth", [1] Haidar, J.I " Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier، vol. 26(3), pages 285–307, September 2012
3- The Economist, March 11، 2006, pp 67
4- -Yu Jianguo, A survey of Small and Medium Enterprises in china, May 30, 2002

5- -www.worldbank.org
6- http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016
7- Jati Nityananda, Ajit Narayan Mohanty ;Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization International Journal of Science and Research (IJSR), India Online ISSN: 2319-7064Volume 1 Issue 3, December 2012, p210.
8- http://www.abahe.co.uk/, op .cit
9- http://www.abahe.co.uk/strategic-planning-sp-282897707/84717-features-strategic-commander.html 16/11/2016
10- S.S.Khanka, Entrepreneurial Developement, Ram Nagar, 1st edition, New Delhi1999, p3,4.
11- Guide des « Etude d'impact sur l'environnemental ». Ministère de l'aménagement du Territoire et de l'environnement.première Edition.Avril.2001.p
12- Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making", Journal of Business Venturing, 12: 9-30.
13- Howard H. Stevenson & J. Carlos Jarillo, "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", (Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990), p p: 17-27.
14- LA CHMAN Jean , le financement des stratégies de l'innovation, Economica ,Paris,1993,p110